



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení motivace a engagementu zaměstnanců v malé tiskařské společnosti

Assessment of Employee Motivation and Engagement in the Small Printing  
Company

Student:

Bc. Denis Neuwirth

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Denis Neuwirth**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Hodnocení motivace a engagementu zaměstnanců v malé tiskařské společnosti

Assessment of Employee Motivation and Engagement in a Small Printing Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení motivace a engagementu
  3. Charakteristika zvolené společnosti
  4. Analýza současného stavu motivace a engagementu zaměstnanců
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- GAGNÉ, Marylène. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-027699-7.
- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. 2. vyd., SOET, vol. 5. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.
- KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 1. díl. 2. aktualizované vydání, SOET, vol. 19. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4032-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

**Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh,  
vypracoval samostatně s využitím uvedených zdrojů.“

V Ostravě dne 20. 4. 2019.

  
.....

Denis Neuwirth

### **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné rady, kterými přispěla k jejímu vypracování, a zejména pak za její ochotu, pochopení a čas věnovaný konzultacím. Dále bych chtěl poděkovat vedení zvolené společnosti za poskytnutí potřebných údajů pro vypracování aplikační části diplomové práce.

# Obsah

1. Úvod .....	5
2. Teoretické vymezení motivace a engagementu.....	6
2.1 Základní vymezení pracovní motivace .....	6
2.2 Vybrané teoretické koncepce motivace.....	8
2.2.1 Herzbergova teorie motivace (Teorie dvou faktorů).....	8
a) Vybrané hygienické faktory Herzbergovy teorie.....	9
b) Vybrané motivátory Herzbergovy teorie.....	13
2.2.2 Teorie pracovních charakteristik .....	15
2.2.3 Teorie stanovení cílů .....	15
2.2.4 Adamsova teorie rovnosti (spravedlnosti) .....	17
2.2.5 Význam pracovní motivace pro organizace.....	18
2.3 Hlavní přístupy k vymezení angažovanosti.....	19
2.3.1 Pojetí angažovanosti v odborné literatuře .....	19
Faktory ovlivňující angažovanost zaměstnanců .....	22
2.3.2 Angažovanost v pracovním kontextu .....	24
2.3.3 Vybrané koncepce související s angažovaností .....	25
2.3.4 Hodnocení pracovní angažovanosti .....	27
2.3.5 Dotazník Gallup Q <sup>12</sup> .....	28
2.3.6 UWES (The Utrecht Work Engagement Scale) .....	28
2.3.7 Integrace angažovanosti do praxe.....	30
2.4 Metodologie výzkumu .....	30
2.4.1 Dotazník.....	32
3. Charakteristika zvolené společnosti .....	36
3.1 Historický kontext zvolené společnosti .....	36
3.2 Současná situace ve zvolené společnosti .....	36
3.2.1 Systém odměňování zvolené společnosti .....	38
3.2.2 Systém benefitů.....	39
3.2.3 Pracovní podmínky .....	39
3.2.4 Pracovní doba .....	40
3.2.5 Bezpečnost při práci .....	40
3.2.6 Vzdělávání zaměstnanců .....	41
3.2.7 Job design ve výrobě .....	41
3.2.8 Personální činnosti .....	41

3.2.9	Vztah k zákazníkům .....	42
3.2.10	Pracovní stres .....	42
4.	Analýza současného stavu motivace a engagementu zaměstnanců .....	43
4.1	Vymezení dotazníkového průzkumu .....	43
4.1.1	Konstrukce dotazníku .....	43
4.2	Vyhodnocení dotazníku vyplněného zaměstnanci ve výrobě .....	45
4.2.1	Otázky č. 1 – 5 (položky inspirované dotazníkem Gallup Q <sup>12</sup> ) .....	45
4.2.2	Otázky č. 6 – 8 (položky inspirované dotazníkem UWES) .....	47
4.2.3	Otázky č. 9 – 13 (Kahnovo pojetí osobní angažovanosti) .....	49
4.2.4	Otázky č. 14 – 23 (hygienické faktory motivace) .....	51
4.2.5	Otázky č. 24 – 27 (motivátory podle Herzbergovy teorie motivace) .....	56
4.2.6	Otázky č. 28 – 30 (otázky podle Teorie stanovení cílů) .....	57
4.2.7	Otázky č. 31 – 33 .....	59
4.2.8	Shrnutí výsledků dotazníku vyplněného zaměstnanci ve výrobě .....	60
4.3	Vyhodnocení dotazníku vyplněného obchodními zástupci .....	65
4.3.1	Otázky č. 1 – 5 (položky podle Gallup Q <sup>12</sup> ) .....	65
4.3.2	Otázky č. 6 – 8 (položky podle dotazníku UWES) .....	66
4.3.3	Otázky č. 9 – 13 (Kahnovo pojetí osobní angažovanosti) .....	67
4.3.4	Otázky č. 25 – 28 (motivátory podle Herzbergovy teorie motivace) .....	74
4.3.5	Otázky č. 29 – 30 (otázky podle Teorie stanovení cílů) .....	75
4.3.6	Otázky č. 31 – 32 .....	76
4.3.7	Shrnutí výsledků dotazníku vyplněného obchodními zástupci .....	77
5.	Návrhy a doporučení .....	81
5.1	Návrhy a doporučení vztahující se k dotazníku vyplněnému zaměstnanci ve výrobě .....	81
5.2	Návrhy a doporučení vztahující se k dotazníku vyplněnému obchodními zástupci .....	83
5.3	Závěrečná doporučení .....	85
6.	Závěr .....	87
	Seznam použité literatury .....	88
	Seznam zkratk .....	90
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	
	Seznam příloh .....	
	Přílohy .....	



# 1. Úvod

Cílem této diplomové práce je zjistit úroveň pracovní motivace a angažovanosti zaměstnanců ve vybrané společnosti, identifikovat faktory motivace a angažovanosti, které snižují pracovní spokojenost, výkonnost, motivaci a angažovanost zaměstnanců společnosti a na základě zjištěných údajů poskytnout návrhy a doporučení managementu společnosti.

Problematika motivace a angažovanosti je pro organizace důležitá zejména proto, že je úzce spjata s možnostmi růstu výkonnosti a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Všechny tyto faktory přitom mohou významně přispívat k růstu konkurenceschopnosti, zlepšení finanční situace, zkvalitnění mezilidských vztahů na pracovišti nebo k vytvoření dobré image společnosti.

V teoretické části diplomové práce jsou uvedeny vybrané teoretické koncepce motivace a angažovanosti, které jsou zasazeny do pracovního kontextu. Z teorií motivace jsou vybrány tyto koncepce: Herzbergova teorie dvou faktorů, Teorie stanovení cílů a Adamsova teorie spravedlnosti. V rámci Herzbergovy teorie jsou podrobněji vysvětleny vybrané hygienické faktory a motivátory, které souvisejí s pracovní spokojeností či nespokojeností. Z teoretických koncepcí angažovanosti je uvedeno např. Kahnovo pojetí osobní angažovanosti nebo koncepce angažovanosti dle Maslacha a Leitera. V rámci této části je zdůrazněn také význam pracovní motivace a pracovní angažovanosti pro organizace. Na konci teoretické části diplomové práce je vysvětlena metodologie výzkumu, která je v této práci použita.

V aplikační části diplomové práce je uvedena základní charakteristika zvolené společnosti, jejíž součástí je také historický kontext společnosti. V aplikační části diplomové práce je obsažena také analýza současného stavu motivace a angažovanosti zaměstnanců. Údaje nutné k provedení analýzy jsou zjišťovány metodou dotazování, konkrétně formou dotazníku. Na základě vyhodnocení dotazníku jsou dané společnosti navrženy změny a doporučení. Implementace těchto změn by měla podnítit zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu, zvýšit úroveň jejich pracovní motivace a angažovanosti. Současně mají tyto návrhy a doporučení přispět k vyšší pracovní spokojenosti zaměstnanců.

V závěru diplomové práce jsou znovu uvedeny cíle diplomové práce a některé teoretické koncepce, které byly do diplomové práce zahrnuty. Zároveň jsou v závěru shrnuty výsledky analýzy současného stavu motivace a angažovanosti zaměstnanců dané společnosti a jsou zde stručně popsány návrhy a doporučení, které vycházejí z provedené analýzy.

## 2. Teoretické vymezení motivace a engagementu

### 2.1 Základní vymezení pracovní motivace

Pojem motivace bývá v managementu často používán a kromě toho, že souvisí s manažerskými rolemi a funkcemi, tak je silně spjat také s výkonností zaměstnanců a také s výkonností organizací. Téma motivace je více než 100 let zkoumáno zejména psychology, přičemž ostatními obory, včetně managementu, jsou psychologické poznatky přebírány. A ačkoliv manažeři obvykle vědí, že je motivace pracovníků náplní jejich práce, přesto často při motivaci používají spíše intuitivní a stereotypní znalosti namísto relevantních a odborných poznatků, které jsou k dispozici (Horváthová a kol., 2017).

Pojem motivace má původ v latinském slovesu *moveo*, -ere, které v češtině odpovídá infinitivu *pohybovat*, *hýbat* se nebo *uvádět v pohyb*. Týká se tedy vzniku a dynamiky chování a jeho zaměření a trvání. (Horváthová, 2017 cit. podle Petri a Govern, 2013). Pracovní motivace pak znamená motivaci k pracovním činnostem, cílům, resp. k cílenému vědomému chování v práci. V této souvislosti je o práci uvažováno jako o činnosti, za kterou pracovník obdrží finanční odměnu čili peníze. A přestože byl na začátku 20. století F. W. Taylor (představitel vědeckého řízení) přesvědčen o tom, že jsou peníze zdrojem dlouhodobé pracovní motivace zaměstnanců, není tomu tak. Taylorovo přesvědčení vycházelo z předpokladu, že se lidé chovají racionálně. Přitom již od 70. let 20. století existují výsledky výzkumů z oblasti ekonomické psychologie a behaviorální ekonomie, které ukazují na omezenou racionalitu rozhodování lidí (Horváthová a kol., 2017 cit. podle Kirovová, 2017; Kahneman, 2003).

Obvykle bývá pracovní motivace v rámci managementu spjata s manažerskými rolemi, a jejich plněním. Proto je pro manažery důležité znát způsoby, jak motivovat pracovníky k efektivnějšímu plnění organizačních cílů a k vyšší výkonnosti. Význam motivace v pracovním prostředí umocnila **Maierova rovnice**, která vyjadřuje rovnost interakce schopností a motivace pracovníka s pracovní výkonností (Horváthová, 2017 cit. podle Maier, 1955).

Ve výkonnosti jednotlivců existují interindividuální rozdíly, a to z důvodu existence interindividuálních rozdílů v jejich motivaci i schopnostech. Motivace tak patří mezi zásadní témata psychologie, managementu nebo organizačního chování. Pro účely zachycení komplexního chování a jednání pracovníků však Maierova rovnice není postačující a z toho důvodu může být doplněn **Lewinovým modelem individuálního chování**, který je založen na

systémovém přístupu, přičemž chování je v tomto modelu výsledkem interakce mnoha individuálních faktorů, např. postojů, vlastností, schopností, motivace. Tento výčet faktorů lze doplnit o faktory skupinové, příkladem mohou být vztahy na pracovišti, firemní kultura aj. (Kirovová, 2017).

V souvislosti se současnými přístupy Kirovová (2017) uvádí, že výkonnost není spjata pouze s plněním úkolů a organizačních cílů, ale zároveň se týká i různých aspektů chování jedince, a to z hlediska pozitivního nebo negativního přínosu pro organizaci. Individuální faktory ovlivňující chování a výkonnost jednotlivce často závisí na pracovní pozici, pracovních úkolech apod. A právě Lewinovo schéma nám umožňuje správně identifikovat faktory mající vliv na individuální chování, výkonnost a výkon. Lewinovo schéma individuálního chování a životního prostoru je založeno na interakci faktorů prostředí s osobnostními charakteristikami. Jinak řečeno, chování je dáno vztahem mezi jedincem a prostředím, ve kterém se nachází. Lewinův model prezentujeme následujícím funkčním vztahem:

$$\text{Individuální chování: } B = f(P, E),$$

přičemž písmeno B znamená pozorovatelné chování, výkon nebo výkonnost, písmeno P představuje osobnostní charakteristiky a písmeno E vyjadřuje faktory prostředí.

Pozorovatelné chování v Lewinově modelu může být chápáno jako výkon nebo plnění úkolů, i když ani to nemusí být vždy pozorovatelné (např. obchodní schůzky). Osobnostní charakteristiky jsou faktory týkající se osobnosti (např. schopnosti, vlastnosti, percepce, motivace, znalosti nebo zkušenosti). Mezi faktory prostředí bývají řazeny skupinové faktory (např. pravidla ve skupině), pracovní faktory (např. náplň práce, pracovní podmínky), socioekonomické faktory (např. regionální trh práce) nebo organizační faktory (např. organizační kultura). Prostředí může ovlivňovat také styl vedení, mezilidské vztahy na pracovišti, skupinová dynamika aj. Které faktory budou sledovány a hodnoceny závisí na potřebách analýz. Z pohledu organizačního chování je zásadní, aby sledované faktory byly identifikovatelné, měřitelné, ovlivnitelné, popř. kontrolovatelné. Předpovídán by měl být vliv těchto faktorů na chování jednotlivce a vzájemné vztahy s jinými faktory (Kirovová, 2017).

V pracovním kontextu je vhodné si uvědomit, že pracovní chování je vnímáno jako funkce pracovních požadavků, pracovního kontextu a jedince realizujícího pracovní funkce. V současnosti má význam zejména v současné pracovní psychologii. Přitom Lewinovo schéma je v souladu s nynějšími koncepcemi individuálního pracovního chování (Kirovová, 2017).

## 2.2 Vybrané teoretické koncepce motivace

V následujícím textu jsou popsány vybrané teorie motivace, které korespondují se stanovenými cíli diplomové práce. V rámci obsahových teorií motivace je objasněna Herzbergova teorie dvou faktorů (*two-factor theory*) a jsou zde zmíněny také dvě procesní teorie motivace – Teorie stanovení cílů (*goal-setting theory*) a Adamsova teorie rovnosti.

### 2.2.1 Herzbergova teorie motivace (Teorie dvou faktorů)

V Herzbergově teorii není používán pojem potřeba, ale jsou zde rozděleny faktory do dvou skupin. První skupinu tvoří **hygienické faktory**, druhou pak tzv. **motivátory**. Do skupiny hygienických faktorů lze zařadit např. systém odměňování, pracovní podmínky, mezilidské vztahy nebo bezpečí při práci, jejich funkcí je prevence proti nespokojenosti pracovníků. Nicméně aplikace těchto faktorů nevzbuzuje motivaci ani spokojenost. Motivátory tvoří pracovní náplň, výkonnost, uznání, odpovědnost za práci a další. Na rozdíl od hygienických faktorů jsou motivátory více spjaté s pracovními činnostmi, výsledky práce apod. Mohou se výrazně podílet na růstu pracovní motivace nebo spokojenosti. Jejich nepřítomnost však nezpůsobuje nespokojenost, jestliže jsou hygienické faktory adekvátně použity. To platí obecně, neboť bylo v rámci výzkumu zjištěno, že motivátory i hygienické faktory jsou schopny ovlivnit spokojenost i nespokojenost. Záleží např. na pracovních pozicích, náplni práce, převažujících hodnotách apod. (Kirovová, 2017).

Když se Herzberg, zamýšlel nad otázkou „Co lidé požadují od své práce?“, žádal od těchto lidí konkrétní popis situací, kdy se cítí mimořádně dobře nebo zle ve své práci. Odpovědi na tuto otázku byly však velmi odlišné, což přivedlo Herzberga k vytvoření Teorie dvou faktorů. Při dalším zkoumání byl zjištěn další typický rys této koncepce, a to skutečnost, že vnějšími faktory (např. odměna, politika společnosti, pracovní podmínky) může být vyvolána nespokojenost, zatímco vnitřními faktory (např. odpovědnost za práci) může být podnícena pracovní spokojenost. Při výzkumu Herzberg dospěl k závěru, že odstranění nespokojenosti automaticky nevyvolá spokojenost s prací (Robbins a Judge, 2013).

Někdy bývá tato teorie označována jako motivačně hygienická teorie. Obecně je tento koncept založen na předpokladu, že jedinec má dvě skupiny protikladných potřeb: na jedné straně čistě živočišná potřeba vyhnout se bolesti, na straně druhé pak výhradně lidská potřeba psychického růstu (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012 cit. podle Herzberg, 1971).

Tato teorie bývá kritizována v souvislosti s výzkumnou metodou, která podněcuje k bipolárním odpovědím a přísně rozlišuje mezi motivátory a hygienickými faktory, přičemž toto rozdělení je odvozeno kromě individuálních také od situačních faktorů. Navzdory výhradám Herzbergova teorie významně ovlivnila organizační praxi, zejména oblast job designu a pracovní motivace (Kirovová, 2017).

#### **a) Vybrané hygienické faktory Herzbergovy teorie**

##### **Odměňování zaměstnanců**

Základním právním předpisem upravujícím systém odměňování zaměstnanců je **zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů (včetně prováděcích předpisů k zákoníku práce). Problematika odměňování je zachycena v pracovním právu, jehož součástí je zákoník práce, vyhlášky, nařízení Vlády nebo zákony. **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, a na něj navazující předpisy vymezují vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, přičemž do těchto vztahů mohou zasahovat odborové organizace (Horváthová, 2014).

Dalším zákonem vztahujícím se k této problematice je Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů. Při platební neschopnosti mají pracovníci právo na uplatnění mzdových nároků, které nebyly zaměstnavatelem vyplaceny. Mzdovými nároky je míněna mzda nebo plat, případně náhrady či odstupné, které vyplývají zaměstnanci z pracovního poměru, dále pak odměna nebo její náhrada, která zaměstnanci náleží dle dohody o pracovní činnosti, jejíž výplata nebyla provedena zaměstnavatelem, jenž je v platební neschopnosti (Horváthová a kol., 2014).

Koubek (2007) uvádí, že moderní pojetí odměňování zahrnuje kromě peněžních odměn také formální uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody, jež jsou obvykle nepeněžní povahy. Zaměstnanecké výhody bývají zaměstnancům poskytovány nezávisle na jejich pracovní výkonnosti a vyplývají z pracovního poměru. Součástí odměn může být taktéž zařazení pracovníka na určité pracoviště, přidělení určitého stroje nebo kvalitní vybavení kanceláře apod. V současnosti je v rámci systému odměn přikládána velká váha vzdělávání zaměstnanců, které je poskytnuto nebo zprostředkováno organizací. Všechny zmíněné typy odměn však bývají zahrnovány do tzv. vnějších odměn, přitom nesporně velký význam pro zaměstnance mají tzv. vnitřní odměny. Ty však nejsou hmotné podstaty a vztahují se k pracovní spokojenosti, pocitům užitečnosti, možnosti dosahování kariérních cílů apod.

V rámci řízení lidských zdrojů je možné se setkat s pojmem **strategie odměňování** (*Reward Strategy*), který vyjadřuje úmysly organizace v oblasti odměňování svých zaměstnanců, politiku odměňování a procesy s odměňováním související. Tato strategie vytyčuje cíle, kterých chce společnost v tomto směru dosáhnout a také prostředky, pomocí nichž bude konečných výsledků dosahovat. Cílem strategie odměňování dle je tvorba programů odměňování, které podporují plnění organizačních cílů a uspokojují potřeby zainteresovaných skupin (Horváthová a kol., 2014 cit. podle Armstrong, 2007a).

Armstrong (2007, s. 529) mimo jiné definuje strategii odměňování jako „prohlášení o záměru, který definuje, co chce organizace v dlouhodobé perspektivě udělat v oblasti vytváření a realizace politiky, způsobů a procesů odměňování, které pomohou při dosahování jejich podnikatelských cílů a naplňování potřeb stran zainteresovaných na organizaci“.

**Hlavními důvody pro tvorbu strategie odměňování** jsou (Horváthová a kol., 2014):

- organizace potřebuje mít jasnou vizi a vědět, jak tuto vizi uskutečnit,
- mzdové náklady tvoří obvykle hlavní část celkových nákladů organizace, a proto je žádoucí přemýšlet nad tím, jak budou tyto náklady dlouhodobě řízeny,
- tato strategie umožňuje uvést systém odměňování do souladu s jinými oblastmi řízení lidských zdrojů,
- může existovat pozitivní korelace mezi odměnami (v širším slova smyslu) a pracovní výkonností.

**Obsah strategie odměňování** bývá formován na základě těchto otázek: Jaká bude struktura mzdy? Jak velká část celkové odměny bude tvořena fixní a flexibilní složkou? Jaké budou podmínky pro ne/vyplacení mezd, popř. výkonnostních složek? Jak značný předpokládáme růst mezd? Jak je na tom naše organizace v rámci vyplácení mezd ve srovnání s okolními společnostmi? Jak bude vypadat nefinanční druh odměn? Komu, jak často, jakým způsobem a v jaké výši budou odměny vypláceny (Horváthová a kol. 2014)?

Obsahem strategie odměňování může být společnost zavázána k uplatňování politiky celkových odměn a stěžejním záměrem by pak mělo být dosažení přiměřené rovnováhy mezi peněžní a nepeněžní formou odměny. Aby byla strategie odměňování efektivní, měla by obsahovat tyto složky: jasně vymezené cíle a jejich vazba na organizační cíle, existence

fungujících programů odměňování, existence vzájemně se podporujících procesů v oblasti lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Přesnější návod pro jednání v oblasti odměňování poskytuje tzv. **politika odměňování** (*Reward Policy*), která musí odpovídat platným právním předpisům a zákonům. Prostřednictvím této politiky chceme získat a udržet si zaměstnance, motivovat je k většímu pracovnímu výkonu, zachovat efektivní poměr mezi produktivitou práce a mzdami, podporovat oprávněné rozdíly v úrovních mezd uvnitř společnosti a umožnit jí být konkurenceschopnou ve smyslu vyplácené úrovně mezd ve srovnání s konkurencí. (Horváthová a kol., 2014 cit. podle Dvořáková a kol., 2012). Politika odměňování totiž řeší úroveň odměn, spravedlnost odměn, hodnocení práce, zásluhové odměňování za výkon (popř. za kompetence nebo za přínos) apod. (Armstrong, 2007a cit. podle Horváthová a kol., 2014).

Chceme-li jako organizace dosáhnout podnikatelských cílů, je nezbytné podle nich vytvořit **strategický systém odměňování**. Ten je tvořen, jak uvádí Horváthová a kol. (2014) tvorbou celkové odměny; poskytováním odměn dle hodnoty přidané zaměstnancem; propojením všech procesů odměňování s cíli organizace, ale také s hodnotami a potřebami pracovníků; tvorbou firemní kultury založené na vysokém výkonu; rozvojem kladných interpersonálních vztahů na pracovišti; naplňováním psychologické smlouvy; rozvojem talentů v organizaci; motivací pracovníků vč. získání jejich angažovanosti aj.

Obecně by pak takový systém měl být **motivační** (vzhledem ke konkurenčním nabídkám na trhu práce a ve srovnání s pracovním nasazením zaměstnance), **spravedlivý**, tak aby se žádný zaměstnanec necítil vůči ostatním finančně či jinak znevýhodněn (odměňovat podle zásluh každého pracovníka) a **transparentní** (jednoznačný a snadno pochopitelný všemi zaměstnanci společnosti), což pomáhá organizaci vyhnout se chybám (Stýblo a kol., 2009, cit. podle Horváthová a kol., 2014).

Z pohledu motivace by mělo být při tvorbě systému odměňování zjištěno, jaká úroveň mezd je pro stávající zaměstnance uspokojivá a zda v nich navozuje stabilitu. Zároveň je třeba usilovat o zachování přiměřeného zisku a „zdravého“ fungování společnosti, protože není logické vyplácet neúnosně vysoké mzdy na úkor finanční stability organizace, což se může podílet na vzniku značných problémů, v nejhorším případě dokonce vyústit v krizi organizace.

Nicméně, jak uvádí Horváthová a kol. (2014, s. 180): „O odměně, její podobě a velikosti nerozhoduje pouze zaměstnanec a zaměstnavatel, jejich zájmy nebo vzájemný vztah či síla

postavení. Významnou roli hrají i vnější faktory.“ Při uvažování o systému odměňování je nutné, aby si organizace odpověděla na tyto **tři otázky**:

- Čeho chce organizace systémem odměňování docílit?
- Jak významná je pro zaměstnance šíře nabídky odměn a jednotlivé typy odměn?
- Jaké externí faktory mají vliv na způsob odměňování dané organizace?

Specifickou oblast pak představuje odměňování manuálních pracovníků. Ta má obvykle podobu časových sazeb (denní, pevné, hodinové sazby aj.). Pobídkové odměny ve formě odměn za výsledky práce v tomto případě představují nadstavbu základních sazeb. Časové sazby jsou obvykle vztaženy k množství času (hodin) vykonané práce a jsou používány zejména tam, kde není možné využívat systém odměňování dle výsledků (např. v údržbě). Výhodou tohoto způsobu odměňování je předvídatelnost výdělků, ale nevýhodou je to, že nemotivují k dosažení vyššího pracovního výkonu, protože nejsou vztaženy k výsledkům. Někdy se proto stanovují v organizacích tzv. vysoké denní sazby, tedy vyšší základní sazby, které už mohou být pro pracovníky motivující, zejména proto, že jsou obvykle stanoveny nad úroveň lokálních tržních sazeb (Armstrong, 2007).

### **Pracovní podmínky a režim práce**

Ačkoli zabezpečení dobrých pracovních podmínek (tepelných, světelných apod.) samo o sobě nepostačuje k tomu, aby byli zaměstnanci dostatečně uspokojeni a motivováni, přesto se jedná o významný hygienický faktor, který může být nástrojem k odstranění nebo zmírnění nespokojenosti pracovníků. Zlepšování pracovních podmínek má navíc tyto dva hlavní přínosy: za prvé prostřednictvím zlepšení pracovních podmínek budou zaměstnanci stimulováni k vyššímu pracovnímu výkonu (společně s poklesem únavy a růstem pracovní pohody) a sekundárně mohou být tímto opatřením zlepšeny vztahy mezi zaměstnanci a organizací (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Management zajištěním takové péče vyjadřuje to, že si pracovníků váží a záleží mu na nich. Je zřejmé, že tyto signály nebudou vnímány všemi zaměstnanci ve stejné míře a čase, nicméně nezájem managementu organizace o pracovní podmínky vyvolává nespokojenost a působí vždy demotivačně, a to i tehdy, když jsou hmotné odměny adekvátně vysoké (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).



## Mezilidské vztahy na pracovišti

Obecně mohou být špatné vztahy vymezeny jako ty, které se projevují nízkou mírou důvěry, slabou podporou a slabým zájmem o vyslechnutí problémů druhých osob. V souvislosti s tím bylo mnohými studiemi zjištěno, že nedůvěra spolupracovníků je ovlivněna nejasnostmi, neefektivní komunikací, pocitem ohrožení zdraví při práci nebo psychickým vypětím. A zde může sehrát významnou roli způsob vedení lidí v organizaci. Je-li totiž inspirující, může napomoci výraznému snížení pracovního stresu, který zaměstnanci zažívají. Problém však nastává často tehdy, pokud je na manažery vyvíjen výrazný tlak ze strany vyššího nadřízeného (top managementu apod.), neboť tento tlak bývá následně obvykle přenášen na podřízené, což nevytváří příjemné sociální klima v organizaci (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes, 2007).

Na druhé straně lze ve společnostech pozorovat také problémy mezi spolupracovníky, které mohou být zapříčiněny z konkurence a konfliktů osobností. Přitom vzájemnou sociální podporou mezi spolupracovníky může být zlepšen zdravotní i duševní stav jedinců a sníženo napětí v zaměstnání, což jsou pozitivní jevy (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes, 2007).

V souvislosti s mezilidskými vztahy by měly být rozlišeny mezilidské (interpersonální), vnitroskupinové a meziskupinové konflikty. Interpersonální konflikty vznikají obvykle kvůli existenci odlišných názorů, hodnot a přístupů k životu, nejasných pravidel, časového tlaku, nesplněných očekávání apod. Vnitroskupinové konflikty bývají způsobovány mimo dříve zmíněných faktorů také skupinovým rozhodováním, při nichž je složité docílit konsenzu všech členů skupiny. Existuje-li však ve společnosti více skupin, pak mohou existovat také konflikty mezi nimi. Ty jsou obvykle zapříčiněny problematickou komunikací, odlišnými cíli nebo omezenými zdroji společnosti. Meziskupinové konflikty jsou však často způsobeny tím, že každá skupina přeceňuje svůj význam a podceňuje významnost ostatních skupin (Kociánová, 2012).

### b) Vybrané motivátory Herzbergovy teorie

#### Obsah práce (pracovní náplň)

Nutno zmínit fakt, že stimulační účinek tohoto motivátoru nebude platit stejně pro všechny jedince. Tato skupina motivačních faktorů **působí stimulačně zejména u jednotlivců, kteří vnímají potřebu používat při práci systematické nebo kreativní myšlení**, potřebují se

projevovat **autonomně** s důrazem na sebekontrolu a snahu pomáhat ostatním lidem. Motivační efekt obsahu práce může být vyvolán také při potřebě zaměstnance pocítovat jistotu zaměstnání a jednoznačnou perspektivu do budoucna nebo při prožitcích hrdosti na svou práci, při jejímž vykonávání je jedinci umožněno učit se novým věcem. Záměrem managementu má být v tomto ohledu pomoc zaměstnancům při hledání a rozvoji potřeb (resp. apelů), které umožní, aby byl motivační efekt obsahu vykonávané práce co nejvyšší (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Náplň práce může být modifikována prostřednictvím novějších forem práce (Job-Enrichment, Job-Rotation, Job-Enlargement). **Job-Enrichment** je forma, jenž je charakterizována obohacením obsahu práce takovým způsobem, že jsou zvýšeny pravomoci a odpovědnost pracovníků. **Job-Rotation** je forma práce, která je specifikována tím, že jsou jednotlivci v práci přesouváni mezi pracovními místy, mezi nimiž existuje určitá podobnost a tímto je umožněno jedincům získat nové zkušenosti a jejich práce je pestřejší (typická forma zejména pro manažery, u nichž je možný kariérní růst). **Job-Enlargement** je taková forma práce, která znamená rozšiřování kvalifikace a rostoucí rozsah pracovních aktivit (Mikuláščík, 2015).

### **Potřeba výkonu**

Jedná se o poměrně stálou tendenci jedince dosahovat co nejlepšího výkonu v činnostech, u nichž lze použít měřítko kvality a které se nemusí automaticky podařit. Výkonová motivace je spjata s tendencí vyhnout se neúspěchu, ale především s tendencí docílit úspěchu. Tyto tendence lze spatřit u každého jedince, nicméně se tyto tendence liší v míře, v jaké se projevují. Dokonce může jeden z dvojice mít sklon k vyhýbání se neúspěchu a druhý tíhnout k dosažení úspěchu. Síla je pak dána poměrem těchto dvou tendencí (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Výkonově motivovaní jednotlivci jsou zpravidla cílově orientováni, přičemž jejich cíle jsou spíše dlouhodobého charakteru. Dosažení cíle (úspěch) je pak podmíněno určitým způsobem plánování, což odlišuje výkonovou motivaci od ostatních motivů (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

### **Uznání**

Již Elton Mayo, tvůrce teorie lidských vztahů (*human relations*), v minulosti zkoumal vliv pracovních podmínek na pracovní výkonnost. Při jeho výzkumu však bylo zjištěno, že se výkon zvyšuje nejen na pracovištích, na kterých byly provedeny změny k lepšímu, ale také na

pracovištích, které zůstaly nezměněny. Z toho bylo vyvozeno, že existují doposud neidentifikované proměnné, které pracovní také výkon ovlivňují. A jedním z nich je **uznání**, které zaměstnanci mohou pociťovat už proto, že jsou součástí výzkumu. Vnímají tak zájem managementu společnosti o zlepšení jejich pracovních podmínek. Mezi další stěžejní intervenující proměnné mohou být zařazeny např. pracovní a osobní vztahy a **úroveň sociálního styku** (Pauknerová a kol., 2012).

### 2.2.2 Teorie pracovních charakteristik

Autory této koncepce jsou Hackman a Oldham. Koncepce je odvozena z Herzbergovy teorie. Je v ní obsaženo pět charakteristik práce, kterými lze ovlivňovat výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Hackman a Oldham považují za nejpodstatnější tyto charakteristiky (Mullins, 2010; Rollinson, 2008; Arnold et al., 2010; cit. podle Kirovová, 2017):

- **různorodost dovedností**, která se týká počtu dovedností, které jsou nezbytné pro plnění pracovních činností,
- **identita úkolu**, která závisí na rozsahu a celistvosti pracovních činností, tzn. že práce má jasný začátek, konec a výsledky (výstupy),
- **význam úkolu**, jenž souvisí s hodnocením důležitosti pracovního úkolu,
- **autonomie**, jenž vypovídá o rozsahu, v jakém práce umožňuje svobodu v rozhodování a plánování při plnění pracovních úkolů,
- **zpětná vazba**, která se týká míry, v jaké je jedinci poskytována zpětná vazba o výsledcích jeho práce (o výkonu).

Těmito charakteristikami je ovlivněno vnímání jedince (resp. jeho psychologické stavy), které se projevuje tak, že jedinec posuzuje práci jako smysluplnou, přebírá odpovědnost za práci a pracovní výkon, má informace o výstupech (výsledcích) své práce. Z těchto projevů vyplývá vysoká pracovní spokojenost a intrinsická motivace, absence problémového chování nebo kvalitní výkonnost. (Arnold et al., 2010; cit. podle Kirovová, 2017).

### 2.2.3 Teorie stanovení cílů

Tato koncepce je řazena mezi procesní teorie a jejím autorem Johnem Lockem je považována za techniku. Kirovová (2017) uvádí čtyři hlavní předpoklady, z nichž teorie vychází:

1. **Náročné cíle** směřují k vyšší výkonnosti než cíle nezajímavé a snadné.
2. **Přesně vymezené cíle** kladně ovlivňují výkonnost, zatímco neurčité nikoli. Cíle by se správně měly shodovat s kritérii SMART, mají být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově vymezené (termínované).
3. **Příležitost aktivně se podílet na rozhodování**, pakliže ji zaměstnanec očekává, může vést k růstu výkonnosti a angažovanosti při plnění cílů. Jestliže jsou však cíle přiděleny vedoucím, bez účasti jedince, je nezbytné, aby byly adekvátně vysvětleny a zdůvodněny.
4. Pro efektivní plnění cílů je potřebná **zpětná vazba o výsledcích práce**, která má informativní i motivační obsah.

Snadné cíle mohou být zaměstnanci lépe přijaty, nicméně stanovením náročnějších cílů jsou zaměstnanci motivováni k vyšší pracovní výkonnosti. Tento efekt lze vysvětlit následujícími tvrzeními: 1) náročný cíl pro zaměstnance znamená, že musí vynaložit více úsilí pro jeho dosažení, 2) při plnění náročných cílů je těmto úkolům věnována větší pozornost než u snadných úkolů, tudíž náročné cíle pomáhají pracovníkům soustředit se na práci, 3) zaměstnanci jsou ochotni vytrvat dlouhou dobu, než dosáhnou obtížného cíle, 4) stanovením náročných cílů jsou zaměstnanci nuceni objevovat takové strategie jednání, které jim umožní pracovat efektivně (Robbins a Judge, 2013).

Koneckonců bylo prokázáno, že cíle mohou zvýšit výkonnost a ovlivnit zaměření pozornosti, úsilí a aktivit. Jestliže vytyčování cílů odpovídá Lockově koncepci, pak může být pro organizaci přínosná aplikace SMART charakteristik. Cíle SMART však mohou být chápány zcela odlišně manažery a jinak zaměstnanci. Navíc tyto charakteristiky nelze přesně stanovit u pracovních činností kvalitativního charakteru (Kirovová, 2017).

Stanovení cílů bývá spojováno s „ukotvováním“ vlastního života. Z hlediska času bývá rozlišováno mezi krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými cíli. Dlouhodobé cíle jsou chápány jako funkce ideálů a nepřiliš reálných vizí, které je nezbytné následně specifikovat. Krátkodobé cíle pak představují konkretizované výsledky, kterých má být dosaženo plněním každodenních úkolů a tyto cíle jsou v souladu s cíli dlouhodobými (někdy s celoživotními). Prostřednictvím střednědobých cílů se pak snažíme docílit toho, aby byly každodenní aktivity provázány s dlouhodobými vizemi (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

## 2.2.4 Adamsova teorie rovnosti (spravedlnosti)

Teorie rovnosti je zaměřena na problematiku hodnocení spravedlnosti v práci a na to, zda zaměstnanec pokládá jednání v rámci organizace za spravedlivé, jestli je jeho přínos ohodnocen odpovídajícím způsobem, popř. zda považuje ostatní zaměstnance za upřednostňované a nejsou tak dodržovány základní aspekty spravedlnosti. Ačkoli se tato koncepce vztahuje k vnímání nespravedlnosti (nerovnosti), tradičně bývá nazývána teorií spravedlnosti (Kirovová, 2017).

John Stacey Adams, autor této koncepce, předpokládá, že vnímání nespravedlivého jednání v práci podnítí jedince k činu a snaze o odstranění nespravedlnosti. Teorie vychází z problematiky sociálního srovnávání a platí zde, že čím vyšší míra nespravedlnosti v zaměstnání existuje, tím intenzivnější je snaha jedince dosáhnout spravedlnosti. Pracovníci srovnávají své vstupy (přínos pro organizaci) s výstupy (očekávaný přínos pro jedince), což lze vysvětlit tím, že jedinci očekávají za vynaložený vstup (úsilí aj.) adekvátní výstup (odměnu aj.). Porovnáním vlastních vstupů a výstupů lze dospět ke třem výsledkům (Kirovová, 2017):

vlastní vstupy < vlastní výstupy,

vlastní vstupy = vlastní výstupy,

vlastní vstupy > vlastní výstupy.

Podstatou Adamsovy koncepce je však také porovnání vlastních vstupů i výstupů se vstupy a výstupy ostatních jedinců. Obecně ke vstupům patří např. pracovní doba, úroveň vzdělání, zkušenosti, nápady, potenciál jedince aj. Mezi výstupy může být zařazena např. jistota zaměstnání, nejružnější druhy odměn, pracovní spokojenost nebo příležitosti pro rozvoj zaměstnanců. Hodnocení jednotlivých vstupů a výstupů ovlivňují kognitivní a percepční procesy a liší se také podle toho, jaké váhy připisuje jedinec jednotlivým faktorům, jaké zastává hodnoty apod. Žádaný je stav, kdy je dosaženo spravedlnosti a jednotlivec považuje své vstupy v přibližné rovnováze s jeho výstupy (Kirovová, 2017).

Na základě srovnání svých vstupů a výstupů se vstupy a výstupy ostatních může zaměstnanec nabýt přesvědčení, že v jeho pracovním prostředí existuje negativní nerovnost, a to motivuje jedince k jejímu odstranění. Reakcí na nerovnost může být snaha vyjednávat s vedením o lepších podmínkách, změna náhledu na vstupy a výstupy, ale také odchod z organizace. Může ovšem nastat situace, že pracovník zjistí pozitivní nerovnost, která znamená jeho zvýhodnění vůči ostatním zaměstnancům. Obvykle jedinec při tomto zjištění zažívá pocit

provinění, že je jeho práce nadhodnocena a snaží se vložit do práce větší úsilí, ale také může jedinec věřit, že si vyšší výstup zaslouží apod. Reakce na nerovnost je individuální a záleží např. na pracovní pozici, kterou jedinec zastává nebo na míře akceptace rozdílů (Kirovová, 2017).

I při porovnávání vstupů a výstupů mezi více zaměstnanci můžeme zjistit, že

vlastní vstupy < výstupy posuzované osoby,

vlastní vstupy = výstupy posuzované osoby,

vlastní vstupy > výstupy posuzované osoby.

Je zjištěno, že problematika ohodnocení spravedlnosti souvisí se spokojeností v práci a oddaností. Složitější je však praktické uplatnění této teorie, protože volba i ohodnocení vstupů a výstupů je subjektivní a náročná úloha. Mezi jednotlivci navíc existují rozdíly v míře akceptovatelnosti nerovnosti (Kirovová, 2017).

Manažerům může být doporučeno sledovat výkonnost svých podřízených především v porovnání s úrovní odměn. Bude-li v této oblasti zjištěna nerovnováha, pak je třeba v tomto směru jednat se záměrem předejít vnímání nespravedlnosti ze strany podřízených (např. striktně určenými kritérii odměňování) (Pauknerová a kol., 2012).

### **2.2.5 Význam pracovní motivace pro organizace**

Motivace v pracovním kontextu má pro organizace význam zejména proto, že umožňuje pracovníky získat, udržet a zvyšovat jejich pracovní výkonnost. V této souvislosti je třeba odlišit intrinsickou a extrinsickou motivaci. Zaměstnanci mohou být v práci motivováni pouze vnějšími stimuly, např. blízkostí zaměstnání od místa jejich bydliště, *recese* nebo déle trávající *ekonomická deprese*, která v jedincích může oprávněně vyvolat pocit, že nemusí při odchodu z firmy najít zaměstnání. A právě prevence proti odchodům pracovníků z organizace patří také k důvodům, proč by se společnost měla pracovní motivací zabývat. Chce-li organizace podnítit růst pracovní výkonnosti zaměstnanců, měla by se zaměřit především na intrinsickou motivaci zaměstnanců, která výkonnost pozitivně ovlivňuje, což potvrzují četné výsledky výzkumů (Kirovová, 2017).

Motivace v práci je velmi subjektivní faktor, kterým je ovlivněna pracovní výkonnost, pracovní spokojenost a stabilita zaměstnanců, což má konečný dopad samozřejmě také na

prosperitu organizace. Pracovní motivace je relativně hodně proměnlivá, a proto by jí měla být managementem věnována mimořádná pozornost (Bedrnová, Jarošová, Nová a kol., 2012).

Ačkoli pracovní motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkonnost a chování pracovníků, je v této oblasti zásadním činitelem. Kromě toho, že pomáhá utvářet pozitivní pracovní klima, zvyšuje prosociální chování a podporuje efektivní komunikaci a spolupráci. Organizace by si však měla uvědomit, že motivace není statická (mění se v čase) a ovlivňuje ji jednak společnost, ale také sám jedinec. Proto se může stát, že pracovník převážně intrinsicky motivován začne být po několika letech účasti ve firmě demotivován. Vedení společnosti, případně personalisté by se měli snažit pochopit vazby mezi vnějšími motivy (stimuly) a koncepcemi motivace, zejména mezi těmi aktuálními (Kirovová, 2017).

## 2.3 Hlavní přístupy k vymezení angažovanosti

Pojem angažovanost bývá užíván v odborné literatuře, ale zároveň v souvislosti s poradenstvím a podnikáním jako součást populární literatury. Ačkoli poprvé o angažovanosti bylo pojednáno Kahnem již na přelomu 80. a 90. let 20. století, tak je tato koncepce neustále zkoumána a používána v podnikatelské praxi také v současnosti. Pracovní angažovanost má pozitivní vliv na výkonnost i stabilizaci zaměstnanců a také na pracovní spokojenost, a proto má pochopení tohoto konceptu nesporný význam pro organizace.

Podstatné je upozornit na to, že **angažovanost je stavová charakteristika** (podobně jako pracovní spokojenost a **motivace**), což znamená, že je proměnlivá. Proto musí být ovlivňována průběžně, má-li u zaměstnanců dlouhodobě přetrvávat a nemůže existovat dlouhou dobu, je-li ovlivněna jednorázově. Oproti tomu relativně stabilní mohou být např. hodnoty nebo postoje jedince, které se v průběhu času mohou měnit, ale obvykle se významně nemění (Kirovová, 2017).

### 2.3.1 Pojetí angažovanosti v odborné literatuře

Slovní spojení „angažovanost zaměstnanců“ bylo pravděpodobně poprvé použito organizací Gallup. Obecně bývá odlišen pojem „pracovní angažovanost“ od výrazu „angažovanost zaměstnanců“. První termín totiž souvisí se vztahem zaměstnance k práci, kterou vykonává, zatímco druhý popisuje vztah mezi zaměstnancem a organizací, ve které pracuje. Angažovanost je navázána na tzv. *pozitivní psychologii*, která studuje pozitivní aspekty týkající se člověka, např. štěstí, naději, radost apod (Schaufeli & Bakker, 2010).

Ačkoliv doposud neexistuje jasná shoda názorů na význam engagementu (česky *angažovanost*), prostřednictvím zkoumání dosavadních nejznámějších definic tohoto pojmu je umožněno identifikovat její základní prvky. Kahn (1990) ve své definici popisuje angažovanost jako začlenění zaměstnanců do pracovních rolí a takto angažovaní pracovníci se pak při plnění pracovních rolí a úkolů projevují fyzicky, kognitivně a emocionálně. Fyzickou dimenzi angažovanosti lze chápat jako projev energie, kterou jedinec vynakládá při plnění pracovních rolí. Kognitivní aspekty angažovanosti se vztahují k přesvědčení jedince o organizaci, pracovních podmínkách a vedoucích pracovnících. Emocionální složka se projevuje v emocích, které jedinec prožívá. Kahnovo pojetí se týká tzv. **osobní angažovanosti** (*personal engagement*) a navazuje na motivační koncepce Maslowa a Alderfera, na Deciho pojetí intrinsické motivace a další. V Kahnově definici je kladen důraz na zapojení se do pracovních rolí v organizaci (Gagné, 2014; Kirovová, 2017).

Kahn považuje koncepci osobní angažovanosti za lépe odpovídající pracovním zkušenostem zaměstnanců, než je tomu u jiných teoretických koncepcí. Při zkoumání Kahn zjišťoval, které faktory ovlivňují angažovanost, popř. neangažovanost, mezi něž patří psychologické bezpečí, psychologický smysl a psychologická dostupnost. *Psychologické bezpečí* se vztahuje k hodnocení mezilidských vztahů, stylu vedení, skupinové dynamiky a organizačních norem, které umožňují zaměstnancům pracovat bez obav z nepříznivých důsledků svého jednání. *Psychologický smysl* souvisí s hodnocením pracovních úkolů, rolí a interakcí jako smysluplných. *Psychologická dostupnost* vyplývá z dosažitelnosti fyzických, psychologických a emocionálních zdrojů, které jsou nezbytné pro realizaci pracovních rolí (vč. sebedůvěry jedince, jenž se týká jeho přesvědčení o zvládnutí úkolu). Tyto tři předpoklady podle Kahna ovlivňují osobní angažovanost/neangažovanost, přičemž Kahn vycházel z předpokladu, že osobní angažovanost souvisí s rozvojem a kvalitativními aspekty výkonnosti (Kirovová, 2017).

Později je faktorům ovlivňujícím angažovanost věnována samostatná podkapitola.

Později vznikly další formulace angažovanosti. Např. Maslach a Leiter vymezili angažovanost jako opak syndromu vyhoření, který lze identifikovat dotazníkem MBI-GS. Definice, kterou formuloval Shaufeli a kol. (2002) vyjadřuje angažovanost jako pozitivní, naplňující a s prací související stav mysli, který je charakterizován obětavostí, energičností a zaujetím jedince prací. Konkrétněji vymezují Shaufeli a Bakker (2004) pracovní angažovanost jako relativně stabilní kognitivně-emocionální stav, jenž je charakterizován třemi dimenzemi – dimenzí obětavosti (*dedication*), dimenzí energie neboli nasazení (*vigor*) a dimenzí pohlčení



(*absorption*). Zaměstnanci se ve stavu pracovní angažovanosti projevují vysokou úrovní energie, intenzivně pracují, jsou psychicky odolní a pohlaceni pracovními činnostmi (Gagné, 2014; Kirovová, 2017).

Shaufeliho a Bakkerova formulace je úzce propojena s pracovní a osobní pohodou (tzv. *well-being*). V tomto pojetí jsou zaměstnanci téměř ve stavu *flow*, což by se dalo přeložit jako *plynutí* v tom smyslu, že v tomto stavu pracovníkům rychle ubíhá čas, zažívají pocity štěstí a jsou velice soustředěni na práci. Pracovní angažovanost je chápána jako pozitivní motivačně-emocionální stav, který je operacionalizovaný a můžeme ho měřit dotazníkem *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Engagement se mimo jiné projevuje pozitivními vztahy s ostatními lidmi, aktivním zapojením se do práce, nadšením v práci nebo kognitivní bdělostí. Kromě koncepce *flow* souvisí také s metateorií sebedeterminace (*SDT*), koncepcí organizační oddanosti (*organizational commitment*), pojetím *self-efficacy*, s Deciho koncepcí intrinsické a extrinsické motivace, nebo s *job designem* (Kirovová, 2017).

Saks (2006) propojil Kahnovu a Shaufeliho definici a rozšířil tento konstrukt o pracovní a organizační závazky zaměstnanců. Akademický výzkum bývá často zaměřen jen na zapojení členů organizace do pracovních rolí, ačkoli v praxi existuje zájem o celkové zapojení se pracovníků do organizace. A proto musí být angažovanost koncipována tak, aby se vztahovala k většímu množství cílů (Gagné, 2014). Ty pak v pracovním kontextu můžeme charakterizovat jako výsledný stav, k němuž vedou všechny pracovní aktivity. Ačkoli cíle představují konečný stav, je nezbytné, aby těmto cílům organizace byly přizpůsobeny všechny plánované aktivity již na počátku plánování. Organizační cíle by měly být vzájemně provázány a stanoveny podle metodiky SMART – tj. měly by být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované (Horváthová a kol. 2017).

Jak bylo uvedeno již dříve, prvním člověkem, který vymezil angažovanost byl Kahn. Z jeho pojetí vyplývá, že angažovaní zaměstnanci jsou do práce významně zapojeni a ze své vlastní vůle vynakládají při plnění svých pracovních rolí velké úsilí, jelikož se cítí se svou prací ztotožnění. Jinak řečeno, angažovanost je vyjadřována energičností jednotlivce při plnění jeho pracovní role a jeho chování je považováno za projev psychické přítomnosti, tedy specifického duševního stavu člověka. A při tomto mentálním stavu jedince může být očekáván přínos na individuální (osobní rozvoj a růst) i organizační úrovni (růst výkonnosti) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Rothbard později definoval angažovanost jako 2-dimenzionální koncept zahrnující **pohlčení prací** (*absorption*, tedy intenzivní zaměření na plnění pracovní role) a **pozornost** (*attention*, myšleno jako dostupnost kognitivní složky jedince, vč. dlouhotrvajícího uvažování o své pracovní roli). Maslach a Leiter charakterizují angažovanost jako projev tzv. *self-efficacy*, vysoké míry zapojení se do práce (*involvement*) a energičnosti chování (*energy*), a to vše jsou protipóly dimenzí typických pro **syndrom vyhoření**. Maslach s Leinerem tvrdí, že se v průběhu syndromu vyhoření *self-efficacy* mění v neefektivitu, energičnost ve vyčerpání a *involvement* v cynismus. Z tohoto principu vychází dotazník MBI (Schaufeli & Bakker, 2010).

Angažovanost bývá v odborné literatuře pojímána jako trvalý a všudypřítomný emocionálně-kognitivní stav mysli a na rozdíl od prázdnoty, která je typická pro syndrom vyhoření, jedinec pociťuje naplnění (*fulfilling*) při práci a projevuje se vůči organizaci obětavostí (*dedication*), energičností (*vigor*) a pohlčením prací (*absorbition*). Za **energičnost** je možné považovat projevy vysoké míry nasazení a mentální odolnosti při vykonávání pracovních činností, ochotu vynakládat značné úsilí při práci a vytrvalost při řešení obtíží v práci. **Obětavost** se vyznačuje silným zapojením do práce a zažíváním pocitů nadšení, inspirace, výzvy, hrdosti a významnosti své práce. **Pohlčení** pak lze charakterizovat jako plnou soustředěnost a ponoření se do práce, kdy člověk ztrácí ponětí o čase a stěží je schopen se odloučit od pracovních činností (Schaufeli & Bakker, 2010).

### **Faktory ovlivňující angažovanost zaměstnanců**

Již dříve bylo zmíněno Kahnovo pojetí osobní angažovanosti (resp. neangažovanosti) a faktory, kterými může být ne/angažovanost ovlivněna. Kahn mezi tyto faktory zařadil *psychologické bezpečí, psychologický smysl a psychologickou dostupnost*.

Granados (2016) ve své případové studii uvádí vliv různých faktorů na angažovanost zaměstnanců. V rámci této studie byly zkoumány organizační faktory (např. **leadership nebo interní komunikace**) a psychologické faktory (např. bezpečí nebo smysluplnost práce). Případová studie se vztahuje k organizaci Supercell Oy, což je finská start-up společnost, která podniká v herním průmyslu. Studií byla zjišťována percepce zaměstnanců dané společnosti ve snaze zjistit jejich úroveň angažovanosti a objevit faktory, které ji ovlivňují.

Při sběru dat bylo použito šest polostrukturovaných rozhovorů a v rámci průzkumu odpovídalo pět respondentů. Rozhovory byly provedeny se třemi zaměstnanci z Helsinek, jedním zaměstnancem z Tokya a jedním zaměstnancem působícím v San Francisku. Teoretický rámec byl vytvořen na základě odborné literatury zabývající se angažovaností

zaměstnanců, dále psychologickými a organizačními faktory, které ji ovlivňují a také literaturou zabývající se interní komunikací organizací (Granados, 2016).

V rámci této případové studie bylo dosaženo těchto závěrů: největší pozitivní vliv na angažovanost zaměstnanců má 1) to, do jaké míry je zaměstnancům společnosti vyjadřována důvěra, 2) jednoduchá a otevřená komunikace a 3) vztahy mezi spolupracovníky, což zahrnuje také lídry a management společnosti. Pokud je ze strany společnosti projevována důvěra k vlastním zaměstnancům, ti pak vnímají větší svobodu, odpovědnost a možnost podílet se na rozhodování, čímž je vyvolána větší energičnost, nadšení a pracovní spokojenost. Jestliže je současně zajištěna efektivní interní komunikace, je tím umožněno eliminovat nejistotu a pochybnosti ze strany zaměstnanců a zároveň je v nich vyvolán větší pocit bezpečí v práci. Stejně tak i kvalitní pracovní vztahy jsou faktorem, kterým lze podpořit pocit bezpečí a zároveň zlepšit profesní spolupráci (Granados, 2016).

V tomto průzkumu autor dospěl k závěru, že je třeba, aby se společnost zmíněné faktory zaměřila, chce-li zvýšit úroveň angažovanosti svých zaměstnanců. Pracovníci zkoumané společnosti totiž byli již na počátku výzkumu dobře finančně odměňováni (včetně benefitů), což lze považovat za žádoucí v zájmu získání nových zaměstnanců nebo snížení fluktuace zaměstnanců, nicméně takto nelze zajistit vysokou úroveň angažovanosti, jsou-li stěžejní faktory opomíjeny (Granados, 2016).

V odborné literatuře bývá rozlišováno mezi pracovní a organizační angažovaností. To souvisí s předpokladem, že jedincem jsou v rámci organizace plněny dvě odlišné role: za prvé jeho pracovní role, která souvisí s vykonáváním pracovních činností a za druhé jeho role, jakožto člena organizace. Pro oba typy angažovanosti byly zkoumány faktory, které ten daný typ ovlivňují (Saks, 2006).

Byla zjišťována korelace mezi angažovaností a těmito **faktory**: pracovními charakteristikami (např. zpětná vazba, smysluplnost práce), které jsou mimo jiné v souladu s Kahnovým pojetím osobní angažovanosti; vnímanou podporou ze strany organizace; vnímanou podporou ze strany vedoucího; odměnami a uznáním; procedurální a distributivní spravedlností. Byly stanoveny hypotézy, jejichž testování mělo potvrdit nebo vyvrátit závislost jednotlivých faktorů na pracovní a organizační angažovanosti. Současně byla zkoumána souvztažnost mezi angažovaností a jejími **důsledky** (pracovní spokojenost, oddanost, záměr odejít z organizace apod.) (Saks, 2006).

Bylo dosaženo těchto výsledků: podle úrovně pracovních charakteristik a podpory ze strany organizace lze velmi dobře predikovat pracovní angažovanost. Podle úrovně podpory ze strany organizace lze také významně predikovat organizační angažovanost. Je-li docíleno angažovanosti (pracovní nebo organizační), pak lze zároveň předpovídat nárůst pracovní spokojenosti, oddanosti vůči organizaci a pokles zájmu o odchod z organizace (Saks, 2006).

Z tohoto výzkumu mohou být tedy shrnuty tyto závěry: 1) je smysluplné rozlišovat mezi pracovní a organizační angažovaností; 2) mnohými faktory lze předpovídat pracovní i organizační angažovanost; 3) pracovní a organizační angažovanost je úzce spjata s jejími důsledky na individuální úrovni (např. oddanost nebo pracovní spokojenost); 4) pracovní a organizační angažovaností je zprostředkován vztah mezi faktory (neboli antecedenty, např. podpora ze strany organizace) a důsledky angažovanosti (např. míra zájmu o odchod z organizace) (Saks, 2006).

### **2.3.2 Angažovanost v pracovním kontextu**

V práci je angažovanost nejčastěji projevována nadšením z práce, prožívanou vášní při vykonávání pracovních činností, pohlcením prací, cíleným úsilím vloženým do výkonu práce a vysokou mírou nasazení. A prakticky všechny známé poradenské firmy působící v oblasti lidských zdrojů se zabývají zvyšováním úrovně pracovní angažovanosti. A téměř všechny tyto organizace prohlašují, že jimi byly nalezeny přesvědčivé důkazy o tom, že pracovní angažovanost zvyšuje ziskovost, a to prostřednictvím růstu prodeje, produktivity, spokojenosti zákazníků a díky snazšímu udržení zaměstnanců. Lze tedy předpokládat, že zvyšování pracovní angažovanosti má smysl, ačkoli není toto tvrzení podloženo odbornými publikacemi (s výjimkou organizace Gallup) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Namísto předkládání vědeckých důkazů bývá ve zprávách uváděno, že byl vytvořen kladný vztah mezi ziskovostí organizace a angažovaností zaměstnanců. Kvůli velkému vlivu poradenských firem na podnikání jsou zde uvedeny některá pojetí angažovanosti dle různých konzultačních společností, které angažovanost vysvětlují následovně:

1. *Development Dimensions International (DDI)*: Angažovanost má tři dimenze:
  - kognitivní – důvěra, podpora cílů a hodnot organizace,
  - afektivní – pocit sounáležitosti, hrdost a úzký vztah k organizaci,

- behaviorální – ochota pracovat mimořádně, úmysl zůstat v organizaci ([www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)).
2. *Hewitt*: Angažovaní zaměstnanci neustále vykazují tyto tři charakteristiky „S“:
    - Say (říct) – stále mluví pozitivně o spolupracovnících, stávající organizaci, potenciálních zaměstnavatelích a zákaznících firmy.
    - Stay (zůstat) – mají silnou touhu být členem příslušné organizace navzdory možnostem pracovat v jiných podnicích.
    - Strive (usilovat) – vyvíjet mimořádné množství úsilí, času a iniciativy, což napomáhá dosažení podnikatelského úspěchu ([www.hewittassociates.com](http://www.hewittassociates.com)).
  3. *Mercer*: Angažovanost zaměstnanců odkazuje na psychologický stav, při němž pracovníci upřímně pocítují vlastní zájem na celkovém úspěchu a výkonnosti organizace na úrovni vysokého standardu, který často přesahuje požadavky na danou pracovní pozici ([www.mercerHR.com](http://www.mercerHR.com)).
  4. *Towers Perrin*: Angažovanost zaměstnanců je považována za afektivní stav, jenž je odrazem spokojenosti zaměstnanců, pocitu inspirace a ujištění, které získávají pracovníci od organizace a odrazem vnímání toho, že jsou součástí organizace ([www.towersperrin.com](http://www.towersperrin.com)). (Schaufeli & Bakker, 2010).

V souhrnu lze angažovanost vymezit jako silnou emocionální vazbu na organizaci, záměr pracovat v organizaci i v budoucnu a mimořádné chování nad rámec pracovněprávních smluv, které zvyšuje efektivitu chodu organizace. Podobně jako ostatní poradenské společnosti i organizace Gallup považuje angažovanost za koncept překrývající se s tradičními pojetími (např. *Job involvement* tedy zapojení se do práce nebo *pracovní spokojenost*). Proto se může zdát, že se jedná pouze o módní název pro dřívější koncepce, ale naopak zájem o téma angažovanosti roste, což poukazuje na fakt, že toto téma má smysl dále studovat jako samostatný konstrukt (Schaufeli & Bakker, 2010).

### 2.3.3 Vybrané koncepce související s angažovaností

Vymezení angažovanosti není zdaleka jednoznačné a často se objevují velmi podobné koncepce, které jen používají jiné termíny pro vyjádření toho stejného. A hlavní otázkou zůstává: poskytuje koncept angažovanosti přidanou hodnotu oproti tradičním starším koncepcím? Pro účely zodpovězení této otázky je třeba objasnit osm koncepcí, které

s angažovaností souvisí, přičemž některé souvisí s lidským chováním (mimořádné chování, osobní iniciativa), jiné s přesvědčením (organizační závazek/oddanost, zapojení se do práce) a další se vztahují k afektům (pracovní spokojenost, pozitivní afektivita). Všechny šest přitom souvisí s pracovní angažovaností. Oproti tomu dvě poslední koncepce se týkají komplexnějších psychologických stavů (*flow*, *workoholismus*). (Schaufeli & Bakker, 2010)

**Nadstandardní chování (*extra-role behavior*)** souvisí s angažovaností v tom smyslu, že tento koncept vyjadřuje projev nadstandardního a dobrovolného chování. Jednak angažovaní zaměstnanci mohou takto přinášet do zaměstnání něco nového (např. tvořivě řeší problémy, generují nové nápady apod.) a nepracují pouze ve větší kvantitě (např. tak, že více hodin stráví v práci). Navíc se tento přístup ze strany zaměstnanců významně odlišuje od chování vyplývajících z pracovní smlouvy. *Extra-role behavior* je chování nad rámec pracovních vztahů, nevyplývá z popisu práce a vyznačuje se prosociálním chováním. (Schaufeli & Bakker, 2010; Kirovová, 2017)

V této souvislosti jedince může pozitivně i negativně ovlivnit hodnocení a vnímání jeho práce a pocíťovaná spravedlnost v organizaci. Tato koncepce bývá označována jako *organizational citizenship behavior (OCB)*. Jelikož není automatické, že angažovaný jedinec projevuje známky takového chování, nemělo by být ustanoveno a od každého vyžadováno (Schaufeli & Bakker, 2010; Kirovová, 2017).

#### **Osobní iniciativa (*personal initiative*)**

Tato koncepce je založena na těchto projevech chování: jednání z vlastní vůle, proaktivita a vytrvalost. Toto chování není v práci zcela obvyklé a je zaměřeno spíše na kvalitativní pracovní chování než na kvantitativní. Tento koncept je úzce navázán na energičnost projevu jedince (*vigor*) (Schaufeli & Bakker, 2010).

#### **Zapojení do práce (*Job involvement*)**

Lodahl and Kejner definují zapojení do práce jako „míru psychologické identifikace jedince s jeho prací, popř. důležitost práce pro celkový sebeobraz jedince“. Jako protiklad této koncepce je považován cynismus (Schaufeli & Bakker, 2010).

#### **Organizační závazek/oddanost (*Organizational commitment*)**

Toto pojetí je charakterizováno jako síla identifikace a míra zapojení se v konkrétní organizaci. Částečně se oddanost překrývá s pracovní angažovaností a zapojením do práce. Nejedná se však o totožné koncepce (Schaufeli & Bakker, 2010).

### **Pracovní spokojenost (*Job satisfaction*)**

Locke definoval pracovní spokojenost jako pozitivní emoční stav vycházející z ocenění své práce. Tento koncept je úzce spjat s prožívanými emocemi při práci, zatímco angažovanost jako taková souvisí především s náladou zaměstnance. Oproti angažovanosti, která se projevuje spíše aktivizací jednotlivce (nadšení pro práci, vyšší stupeň koncentrace), pracovní spokojenost můžeme chápat jako určité „nasycení“ jedince (pocit, klid, uspokojení) (Schaufeli & Bakker, 2010).

### **Pozitivní emocionalita (*Positive affectivity*)**

V souvislosti s pracovní angažovaností jsou v koncepci pozitivní emocionality obsaženy např. tyto prvky chování: pozornost, nadšení, hrdost, odhodlání, energičnost aj. (Schaufeli & Bakker, 2010).

### **Flow (volně přeloženo „plynutí“)**

*Flow* lze charakterizovat jako stav optimálního prožívání, jenž se projevuje čistou myslí, nenáročným udržováním pozornosti, zkreslené vnímání času, zapomnění na sebe sama nebo vnitřní potěšení. Koncepce *Flow* je považována za komplexní pojem (Schaufeli & Bakker, 2010).

### **Workoholismus (*Workaholism*)**

Tato koncepce je pojetí angažovanosti částečně podobná. Hlavním rozdílem mezi těmito koncepty je to, že angažovaní zaměstnanci tvrdě pracují z toho důvodu, že jim práce připadá zajímavá a představuje pro ně výzvu, zatímco workoholici jsou ochotni pracovat tvrdě, protože cítí vnitřní touhu, které nemohou odolat. Pojetí **Workoholismu** (*workaholism*) je dle výsledků konfirmační faktorové analýzy odlišná od pojetí **angažovanosti**. Angažovanost a workoholismus se vztahují k různým proměnným: ačkoli obě koncepce souvisí s tím, že pracovníci jsou loajální vůči firmě a pracují tvrdě, v případě workoholismu tak zaměstnanci jednají na úkor duševního zdraví a společenského života mimo pracovní prostředí. Namísto toho angažovaní pracovníci jsou zapojeni do společenských vazeb a cítí se vcelku dobře také po duševní stránce (Schaufeli & Bakker, 2010).

### **2.3.4 Hodnocení pracovní angažovanosti**

Na základě různých konceptualizací byly navrženy nástroje k hodnocení pracovní angažovanosti, jak pro vědecké účely, tak také pro aplikovaný výzkum v organizacích.

Psychometrická kvalita nástrojů hodnocení bývá diskutována s ohledem na její platnost (validitu) a spolehlivost (reliabilitu). Tyto nástroje je možné přezkoumat na základě Gallup's Workplace Audit (GWA) nebo na základě The Gallup Q<sup>12</sup>. Prostřednictvím dotazníků Gallup Q<sup>12</sup> a UWES je angažovanost hodnocena jako samostatný konstrukt. Existují však také dotazníky, které hodnotí angažovanost jako protipól scoringového modelu syndromu vyhoření (Schaufeli & Bakker, 2010).

### 2.3.5 Dotazník Gallup Q<sup>12</sup>

Po několikrát opakovaném procesu formulace a testování položek bylo roku 1998 zavedeno konečné znění dotazníku Gallup. Název Q<sup>12</sup> znázorňuje to, že je v tomto dotazníku obsaženo celkem 12 otázek (resp. položek, *items*). Dotazník Gallup Q<sup>12</sup> již byl aplikován ve 112 zemích a předložen více než 7 miliónům zaměstnanců. Q<sup>12</sup> byl vyvinut a vytvořen na základě praktických úvah o jeho užitečnosti pro vedení společnosti při implementaci změn na pracovišti, představuje tak jeden z nástrojů managementu (Schaufeli & Bakker, 2010).

Jednotlivé otázky jsou zaznamenávány v rámci pětibodové hodnotící stupnice, přičemž hodnota 1 znamená, že respondent „výrazně nesouhlasí“ a hodnota 5 znamená, že naopak „výrazně souhlasí“. Mimo to existuje i šestá možnost odpovědi („nevím“), kterou bývá vyjádřeno, že si respondent není jist žádnou ostatní možností. Harter a kol. tvrdí, že Q<sup>12</sup> není považován za dotazník měřící angažovanost ve smyslu pracovního uspokojení nebo nadšení z práce, ale je pomocí něj měřena zaměstnancem vnímaná úroveň pracovních zdrojů, která vyjadřuje faktory angažovanosti a jiné pozitivně-emocionální konstrukty (např. *pracovní spokojenost*) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Pro tento typ dotazníku platí vysoká korelace mezi otázkami (Q<sup>12</sup>) a pracovní spokojeností spolu s pracovním nasazením. Spokojenost byla hodnocena jedinou otázkou: „Jak jste spokojeni s (*název dané společnosti*) jako místem pro práci? U této otázky byla zaznamenána korelace 0,77, která byla po kontrole chyby měření navýšena na 0,91. Navíc byla v průběhu zkoumání 8000 podnikatelských jednotek s téměř 200 000 zaměstnanci zjištěna totožná korelace pro angažovanost a spokojenost ( $r = 0,22$ ). Proto někteří autoři píší o takzvaném „employee satisfaction-engagement“ (Schaufeli & Bakker, 2010).

### 2.3.6 UWES (The Utrecht Work Engagement Scale)

Tento třídimenzionální dotazník byl sestaven na základě tří složek, které jsou obsaženy v definici pracovní angažovanosti (obětavost, energičnost a pohlčení). Dotazník UWES je



dostupný na internetu celkem ve 21 jazycích a existuje také jeho zkrácená verze (namísto 17 položek obsahuje pouze 9) a studentská verze. Položky tohoto dotazníku jsou bodovány na sedmibodové stupnici frekvence v rozsahu od 0 (znamenající „nikdy“) do 6 bodů (znamená „vždy“) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Faktorová analýza ukázala, že třídimenzionální struktura UWES je nadřazena modelu s jediným faktorem, což vyžaduje předpoklad nediferencované angažovanosti. Tři dimenze (energičnost, obětavost a pohlcení) angažovanosti spolu úzce souvisí, což dokazuje jejich vzájemnou korelace, která obvykle přesahuje hodnotu 0,65. Z pohledu tohoto dotazníku může být tedy pracovní angažovanost považována za jednotnou koncepci, která je tvořena třemi úzce spjatými aspekty, a proto **Shaufeli a kol. (2006)** doporučují při aplikaci dotazníku v praxi využít celkové skóre UWES jako ukazatel pracovní angažovanosti (Schaufeli & Bakker, 2010).

Bylo zjištěno, že třídimenzionální neměnnost se projevuje napříč národy a také mezi odlišnými pracovními skupinami (např. mezi finskými zdravotnickými pracovníky a pedagogy). Navíc bylo vyzkoumáno, že se v průběhu tří let korelace tří faktorové struktury kratší verze UWES nezměnila. Na základě statistického šetření napříč různými zeměmi (např. Austrálie, Nizozemí a Norsko) byla navíc zjištěna vnitřní dostatečná konzistence mezi třemi dimenzemi UWES, což platí také pro celkový dotazník.

Podle Maslach Burnout Inventory (MBI) existuje negativní korelace mezi třemi složkami UWES a třemi složkami syndromu vyhoření, což je v souladu se zápornou korelací mezi angažovaností a syndromem vyhoření jako takovým (konkrétní korelace byla naměřena v rozsahu od -0,40 do -0,60). Pozorovaná korelace mezi **osobní iniciativou** (*Personal initiative*) a **angažovaností** byla zaznamenána v rozmezí 0,38 až 0,58. (Schaufeli & Bakker, 2010).

Oproti tomu **pracovní zapojení** (*Job involvement*) a **angažovanost** jsou podle analýzy Hallberga a Schafeliho (2006) jen slabě provázány (korelace pouze 0,35). To lze vyvodit mimo jiné z toho, že pracovní angažovanost velmi pozitivně koreluje s pracovními zdroji a velmi negativně koreluje se stížnostmi ohledně zdraví, zatímco *pracovní zapojení* koreluje s těmito proměnnými mnohem méně, popř. vůbec. **Organizační závazek/oddanost**, jakožto další koncepce, koreluje s **angažovaností** také pouze mírně ( $r = 0,43$ ). Oddanost koreluje oproti angažovanosti více negativně s fluktuací, ale méně negativně se stížnostmi na zdravotní potíže. (Schaufeli & Bakker, 2010).

Jak bylo nastíněno již dříve, mezi **pracovní spokojeností** a **angažovaností** existují spojitosti, nicméně dosud nebyla provedena studie, která by změřila korelaci mezi těmito konstrukty.

### 2.3.7 Integrace angažovanosti do praxe

Shaufellim a Bakkerem byl navržen model motivace a angažovanosti zaměstnanců, jakožto psychologického stavu. Tento konstrukt představuje integrační model pracovní motivace, v němž představuje pracovní motivace klíčovou roli. Model Schaufelliho a Bakkerera je znázorněn jako proces, jenž zachycuje vliv dvou hlavních aspektů: a) vynalézavosti a náročnosti práce; b) pozitivní afektivity, na tři konkrétní psychologické stavy jedince (*pracovní spokojenost, pracovní angažovanost, zapojení se do práce*) a následně také vliv těchto stavů na organizační výstupy ve formě *organizačního závazku, osobní iniciativy, nadstandardního chování a pracovní výkonnosti* (Schaufeli & Bakker, 2010).

Koncept bývá označován jako JD-R (*job demands-resources*) model a je založen na předpokladu, že pracovní zdroje mají motivační efekt, vedou k vyšší pracovní angažovanosti a skvělým pracovním výkonům, přičemž pracovní zdroje mohou dle tohoto modelu hrát roli v intrinsické i extrinsické motivaci. Jak bylo však zmíněno dříve, tento model je doplněn také o lidské zdroje, např. *self-efficacy, optimismus, sebevědomí (self-esteem)*, které mají obdobný motivační účinek. V každém případě dle tohoto modelu lidské i pracovní zdroje podporují pracovní angažovanost, která je organizací Gallup definována ve smyslu vynalézavé práce, jenž je předstupněm pracovní spokojenosti a výkonnosti podnikatelské jednotky. Každopádně je třeba odlišovat pracovní angažovanost od organizačního závazku a nadstandardního chování, což některé poradenské firmy nedělají (Schaufeli & Bakker, 2010).

## 2.4 Metodologie výzkumu

Pro účely aplikační části diplomové práce je využita metoda dotazování, která je jednou z metod **kvantitativního výzkumu**. Na rozdíl od kvalitativního výzkumu, v rámci kvantitativních výzkumů je vztah mezi výzkumníkem a subjektem spíše neosobní, výzkumná strategie je strukturovaná, bývá využíván **nomotetický přístup** (vysvětlení lidského chování pomocí obecně platných principů, které mohou být uplatněny pro široké spektrum jevů) a povaha výzkumných dat je u tohoto typu výzkumu plošná a tvrdá (Pavlica et al., 2000).

Na počátku musí být formulován **výzkumný problém**, čímž je vymezen a specifikován předmět výzkumu, který má být zkoumán. Aby mohl být vymezen výzkumný problém, je třeba

klást si otázky typu: „Co je oblastí zájmu mého zkoumání?“ nebo „K jakým výsledkům chci dospět?“. Při formulaci problému bývá zdrojem informací vlastní zkušenost, odborné zdroje aj. Problém bývá formulován obvykle prostřednictvím otázky, v níž by měl být obsažen přesně vymezený vztah mezi dvěma nebo více jevy. Např. Jak ovlivňuje styl vedení zaměstnanců jejich motivaci a výkonnost? Jak důležitý vliv má systém odměňování na pracovní angažovanost zaměstnanců? (Pavlica et al., 2000).

Pro snadnější pochopení kvality a výsledků výzkumu je žádoucí definovat **základní pojmy**, které se k výzkumu vztahují (např. pojem pracovní angažovanost, pracovní motivace, výkonnost, pracovní spokojenost apod.) (Pavlica et al., 2000).

Důležitým aspektem výzkumu a je jeho **validita** (platnost) a **reliabilita** (spolehlivost). Účelem zkoumání validity výzkumu či výzkumné metody je především ujištění se o platnosti zjištěných údajů. Přitom bývá rozlišováno mezi několika druhy validity, z nichž patrně nejčastěji používanou je **kriteriální validita**. Ta se vztahuje k určitému kritériu, kterým může být např. pracovní výkon, přičemž kriteriální validita určuje, v jakém rozsahu lze využít dosažené výsledky z použité metody pro odhad tohoto kritéria (pracovního výkonu). Dalším druhem validity je **obsahová validita**, prostřednictvím níž je zjišťováno, jestli položky, které jsou v rámci metody použity, reprezentativně vystihují proměnnou, která má být měřena. Např. zda jsou v dotazníku obsaženy takové otázky, jež jsou schopny postihnout všechny důležité faktory, které souvisejí s pracovní motivací (Pavlica et al., 2000).

Oproti tomu reliabilitou je vyjádřena spolehlivost, se kterou zvolená technika měří daný jev, jinými slovy, zda je měření přesné. Pokud je tedy měření reliabilní, nepodléhá náhodným chybám, a proto bývá někdy **reliabilita** definována jako relativní nepřítomnost chyb měření. Je obvyklé, že při opětovném měření vznikají odchylky (chyby měření). Jsou-li tyto chyby malé, tak lze hovořit o vysoké reliabilitě a opačně je tomu při výskytu velkých chyb. Přitom platí následující vztah: je-li výzkum reliabilní, nemusí být nutně validní. Pokud je však prokázáno, že výzkum není reliabilní, tak nemůže být validní. Je-li reliabilita chápána jako přesnost měření (relativní nepřítomnost chyb), pak je vhodné zmínit čím mohou být případné chyby způsobeny (Pavlica et al., 2000).

Chyby měření mohou být zapříčiněny nedostatečným množstvím použitých otázek v dotazníku, nejednoznačnou formulací otázek, nesrozumitelností, použitím příliš odborných výrazů apod. Mohou se však vyskytnout chyby zapříčiněné výkyvy stavu zkoumaných osob,

např. únava, výkyvy nálad, zhoršený zdravotní stav aj. A nakonec mohou být chyby zapříčiněny také vlivem prostředí, např. teplotou, hlukem atd. (Pavlica et al., 2000).

Při použití kvantitativní metodologie je smyslem odhalení obecných zákonitostí na základě teorie. Toho může být dosaženo pouze tehdy, jsou-li zkoumané jevy kvantifikovány, čehož bývá dosaženo prostřednictvím **měření**. V přírodních vědách je kvantifikace jevů jednoduchá, neboť obvykle pro tyto jevy existuje obecně uznávána míra, zatímco ve společenských vědách tomu tak není. Společenskými vědami bývají totiž zkoumány především jevy nepřímo pozorovatelné a jsou tedy posuzovány pouze na základě jejich vnějších projevů. Jinak řečeno, jsou měřeny **indikátory** těchto jevů, ne jevy samotné. Určení měrných jednotek je komplikované, protože není možné např. otázky v dotazníku vyjádřit ve stejných měrných jednotkách. V zásadě lze měření popsat jako přiřazování číselné proměnné sledovaným jevům, a to na základě daných pravidel (Pavlica et al., 2000).

Nejčastějšími typy měření jsou nominální, ordinální, intervalové a poměrové. **Nominálním měřením** je umožněno zatřídit zkoumané jevy do kategorií na základě výzkumníkem určených kritérií (např. rozdělení pracovníků dle organizačního začlenění na THP, výrobní dělníky a vedení společnosti) (Pavlica et al., 2000).

Základem **ordinálního měření** je stanovit relativní velikost zkoumané vlastnosti, čímž je docíleno možnosti srovnání intenzity dané vlastnosti mezi jedinci (např. úroveň pracovního stresu bude rozdělena do tří stupňů: nízká, střední, vysoká) (Pavlica et al., 2000).

**Intervalové měření** má oproti ordinálnímu tu výhodu, že pomocí něj jsou vytvořeny intervaly numericky shodné. (Pavlica et al., 2000). Posledním z nejznámějších typů měření je **poměrové měření**, kterým bývá dosaženo nejpresnějších výsledků, a to z důvodu existence nulového bodu (např. při měření času vykonávání úkonu) (Pavlica et al., 2000).

#### 2.4.1 Dotazník

Dotazník je písemná formalizovaná podoba metody dotazování. Podstatou metody je pokládání otázek, jež jsou zodpovídány respondenty, přičemž respondent buďto vyjadřuje souhlas či nesouhlas s danou položkou, vybírá z jemu nejbližší varianty, popř. některé otázky zůstanou nezodpovězeny. Prostřednictvím dotazníku mají být zjištěny informace o postojích, motivech, názorech, vztazích apod. Jelikož v dotazníku nelze pokládat doplňující otázky, měl by být důkladně sestaven. Nepřesná formulace otázek může zapříčinit znehodnocení celé této metody (Pavlica et al., 2000).

Dotazník je jeden z nejčastěji používaných technik sběru dat v rámci výzkumné strategie. Tím, že jsou respondenti (dotazovaní) vystaveni totožným otázkám je zajištěn účinný způsob zjišťování údajů od velkého vzorku předtím, než je provedena jejich kvantifikace. Aby bylo dosaženo výzkumných cílů a zodpovězeno na výzkumný problém, je nezbytné se ujistit, že je dotazník schopen poskytnout přesná data, protože je obvykle jen jeden pokus k jejich získání. Budou-li respondenti, aby byl dotazník anonymní, pak tedy není možné za nimi přijít znovu a požadovat od nich doplňující informace. Vzhledem (*designem*) dotazníku může být ovlivněna míra odezvy a zároveň validita a reliabilita. Všechny tyto aspekty mohou být zároveň maximalizovány pečlivým designem jednotlivých otázek, příjemným uspořádáním dotazníku, jasným vysvětlením cíle dotazníku, jeho testováním a pečlivou správou dotazníku (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

Metoda dotazování sestává z formulace otázek a konstrukce dotazníku.

#### **a) Formulace otázek**

Při **formulaci otázek** je třeba myslet na tyto zásady: výrazy musí být srozumitelné všem, je lepší nepoužívat dvojsmyslná slova, otázky se mají týkat zkoumaného problému, neměly by být použity sugestivní otázky (např. „Je náročné pracovat v tak těžkých podmínkách?“), otázky by neměly být příliš osobní, obsah otázek by měl odpovídat zkušenostem dotazovaných, otázkami v dotazníku by neměl být vzbuzován dojem zlehčování situace apod. (Pavlica et al., 2000).

Nejčastěji se dotazujeme respondentů prostřednictvím řady psaných otázek, které jsou vypracovány v tištěné nebo elektronické podobě. V rámci formulace otázek je možné se rozhodnout pro jejich formu – škálovou, uzavřenou nebo otevřenou.

Pro **uzavřené otázky** platí, že jsou předem formulovány tak, že dotazovaný nemá možnost vlastní volby. Obvykle se jedná o otázky dichotomní (souhlasím/nesouhlasím, popř. ano/ne) a někdy se v dotazníku vyskytuje také varianta třetí – nevím. Nedostatkem třetí varianty je však to, že její častá volba není pro výzkum příliš významná. Další možností je formulace širšího kontinua odpovědí (např. Likertova škála), které jsou vhodné pro vícealternativní otázky (Pavlica et al., 2000).

Použitím Likertovy škály se lze vyhnout omezenosti dichotomních otázek, jelikož je v rámci této škály obsaženo pět možností: *rozhodně ano, ano, ano i ne, ne a rozhodně ne* (popř.

možnosti *naprosto souhlasím, spíše souhlasím, ani souhlas ani nesouhlas, spíše nesouhlasím, naprosto nesouhlasím*).

Výhodou uzavřených otázek je jednotnost měření, čímž je umožněno snáze údaje kvantifikovat. Nevýhodou je riziko povrchnosti získaných odpovědí z důvodu omezené formulace otázek. Respondent je sice vymezeným rámcem odpovědí nucen se rozhodnout, nicméně je pravděpodobnější, že zvolí odpověď náhodně nebo takovou, která není v souladu s jeho opravdovým názorem, a to např. z důvodu neznalosti nebo stresu (Pavlica et al., 2000).

**Otevřené otázky** nejsou vztaženy k předem daným odpovědím a dotazovaný může odpovědět dle svého úsudku, což přináší určité výhody. U tohoto typu otázek je možné v odpovědích odhalit neporozumění položce, neznalost atd. Zároveň lze identifikovat skutečné postoje, názory, pocity nebo záměry a docílit lepší spolupráce s respondentem. Zpracování odpovědí na tento typ otázek je však složité. Přes možnost vytvoření kategorií odpovědí je zde kvantitativní hodnocení v podstatě nereálné. Proto bývají někdy používány tzv. **polootevřené otázky**, které mohou poskytovat dovysvětlení zvolené varianty. (Pavlica et al., 2000)

**Škálové otázky** jsou obvykle spjaty s problémovými okruhy, nejsou tedy samostatné, ale tvoří soubory. Za kompletní soubor je vypočítán souhrnný ukazatel – index, při jehož výpočtu jsou uvažovány stejné varianty odpovědí a každá z nich má danou bodovou hodnotu. Na konci jsou body sečteny a vyděleny počtem všech otázek. Kromě škálových, uzavřených a otevřených otázek (položek) jsou v dotaznících často využívány **identifikační položky** pro identifikaci respondenta (zjišťování informací o věku, pohlaví apod.) a **kontaktní položky** umožňující navázat kontakt s respondenty (Pavlica et al., 2000).

Otázky lze formulovat přímo nebo nepřímo. Přímá formulace znamená, že jsou otázky pokládány tak, že směřují přímo na osobu dotazovaného (např. „Jak se cítíte v pracovním kolektivu?“). Nepřímo jsou otázky formulovány ve třetí osobě, přičemž mohou požadovat po respondentovi reakci na konkrétní situaci (např. „Organizace, v níž pracujete, Vám v rámci benefitů poskytuje stravenky. Jsou pro Vás důležité?“) (Pavlica et al., 2000).

## **b) Konstrukce dotazníku**

Konstrukce dotazníku musí být v souladu s vymezeným výzkumným problémem a významnými proměnnými. Každá položka dotazníku má být totiž formulována pro některou z proměnných. Lze vycházet z již dříve vytvořených technik, resp. dotazníků. Při sestavení dotazníku nastává volba mezi otevřenými a uzavřenými otázkami, zároveň mezi přímou a

nejpřímou formulací otázek. Je rozhodnuto o tom, zda bude dotazník anonymní nebo neanonymní nebo může být sestaven dotazník s nejmenným systémem identifikace respondentů. (Pavlica et al., 2000)

Obecně by mělo být vytvořeno více otázek, než je jejich plánovaný konečný počet v dotazníku, protože často bývají před dokončením dotazníku některé otázky vyřazeny pro jejich nevhodnou formulaci apod. Současně by měla být zvážena délka dotazníku, přičemž doba jeho vyplnění by neměla přesahovat 45 minut, neboť poté se výrazně snižuje koncentrace a respondenti v tomto stavu mohou odpovídat nahodile. V úvodu dotazníku je obvykle objasněn záměr dotazníku (např. výsledky budou využity pro optimalizaci organizace práce) a mělo by být zdůrazněno, že získané informace nebudou zneužity. Od respondentů může být požadováno pečlivé vyplnění, čímž by měl být vyvolán pocit odpovědnosti za vyplnění dotazníku. (Pavlica et al., 2000).

Před použitím dotazníku má být proveden předvýzkum, jenž slouží k otestování, jestli jsou otázky srozumitelně formulovány a především, zda dávají smysl a mohou být analyzovány. Při předvýzkumu by měla být testována také validita a reliabilita.

### **c) Výhody a nevýhody dotazníku**

Výhodami dotazníku je možnost získání údajů od většího počtu respondentů oproti rozhovoru, údaje z dotazníku lze zcela kvantifikovat, anonymitou může být zajištěna větší upřímnost při jeho vyplňování, oproti jiným metodám při dotazníku nejsou na dotazujícího kladeny vysoké požadavky na komunikační dovednosti a pozornost, a nakonec jsou téměř vyloučeny chyby sociální percepce a preference určitého druhu odpovědi (Pavlica et al., 2000).

Z nevýhod lze zdůraznit, že výběr variant odpovědí je omezen, a proto nemusí existovat pro některé otázky žádná vhodná odpověď. Dotazníkem zároveň nelze odhalovat hlubší souvislosti, je zde riziko vyplňování odpovědí ve „prospěch výzkumníka“ (když respondent zjistí skrytý význam otázek a snaží se odpovědět podle předchozí otázky). Poslední nedostatek je však možné redukovat na minimum tím, že jsou položky dotazníku řazeny nahodile a respondent tudíž nevidí téměř žádnou spojitost mezi jednotlivými otázkami. (Pavlica et al., 2000)

### **3. Charakteristika zvolené společnosti**

Sekundární informace, které jsou obsaženy v této diplomové práci, byly poskytnuty vedením dané společnosti a jsou použity se souhlasem vlastníka společnosti. Se zvolenou společností bylo předem dohodnuto, že v této diplomové práci nebudou uvedeny konkrétní údaje, které by mohly být odhaleny konkurencí dané společnosti a využity v její neprospěch (např. informace o finanční situaci společnosti, jejich produktech, dodavatelích apod.)

#### **3.1 Historický kontext zvolené společnosti**

Jedná se o malou tiskařskou společnost, která nyní působí v oblasti polygrafické výroby, avšak zpočátku byla společnost zaměřena především na dovoz specifických produktů z exotických zemí. Společnost byla založena roku 1995 a v tomtéž roce se zároveň stala prvním prodejcem daných produktů v České republice. Od roku 1998 společnost dováží výrobky z asijských zemí. V roce 2003 nakoupila kompletní polygrafické vybavení od významné české společnosti. Roku 2004 se prodej dovážených produktů výrazně navýšil a v důsledku toho společnost nakoupila 45 nákladních vozidel, přičemž společnost zaměstnávala tehdy přibližně 120 zaměstnanců. V tomtéž roce se společnost začala věnovat grafice a polygrafii (grafickému zpracování, tisku apod.), kvůli níž nakoupila tzv. čtyřvřezový ofsetový stroj značky Heidelberg. V průběhu dalších let společnost nakupovala nové knihařské stroje na tzv. dokončovací práce.

V roce 2008 však prodej exotického zboží začal upadat, což bylo zapříčiněno přehlcním trhu, a proto se společnost od té doby zaměřuje na prodej tiskových a reklamních služeb. Roku 2010 byla společnost přestěhována do nově zrekonstruovaného areálu. V tomto roce byla výroba rozšířena o ražbu, slepotisk, výsek a další zušlechťování. Po několika letech byla výroba dále rozšiřována – roku 2013 společnost přikoupila velkoplošný a malonákladový digitální tisk a roku 2015 nakoupila ofsetový stroj značky WEIGANG pro výrobu etiket. Roku 2017 společnost přikoupila další stroj japonské značky KOMORI, který umožňuje tisknout až do velikosti formátu A1 a v tomtéž roce zároveň nechala postavit novou výrobní halu.

#### **3.2 Současná situace ve zvolené společnosti**

V současné době se společnost zabývá především grafickými návrhy a tiskem vizitek, knih, kalendářů, billboardů apod. Prodej exotických produktů nyní představuje pro společnost spíše okrajovou záležitost. Mimo tuto činnost se však věnuje také poskytování jazykových kurzu formou standardních lekcí se zapojením externích lektorů (ti nejsou zaměstnanci společnosti). Dle přílohy k účetní závěrce z roku 2017 pracuje ve společnosti přibližně 24



zaměstnanců, z nichž osm pracuje v obchodním oddělení, čtyři pracují v rámci technicko-hospodářské podpory výroby (technologie, kalkulace apod.), 12 kmenových zaměstnanců pracuje ve výrobě (tiskaři, knihaři aj.) a ostatní pracovníci spolupracují s firmou prostřednictvím personální agentury nebo formou dohod konaných mimo pracovní poměr.

V rámci malé tiskařské společnosti existuje management, který je tvořen pouze ředitelem společnosti, vedoucím ekonomického oddělení, vedoucím obchodu a vedoucím výroby. Přitom výroba se dále člení na předtisk (přípravné práce), tisk, knihárnu (vázání tisku, lepení apod.), kalkulaci a technologii (pozici kalkulanta-technologa zastává jediná osoba, která v rámci podniku plní poradní funkci pro obchodní zástupce při vyřizování zakázek a na základě odborných znalostí materiálu provádí kalkulace výrobních nákladů).

Organizační struktura tiskařské společnosti je znázorněna ve schématu 3.1.

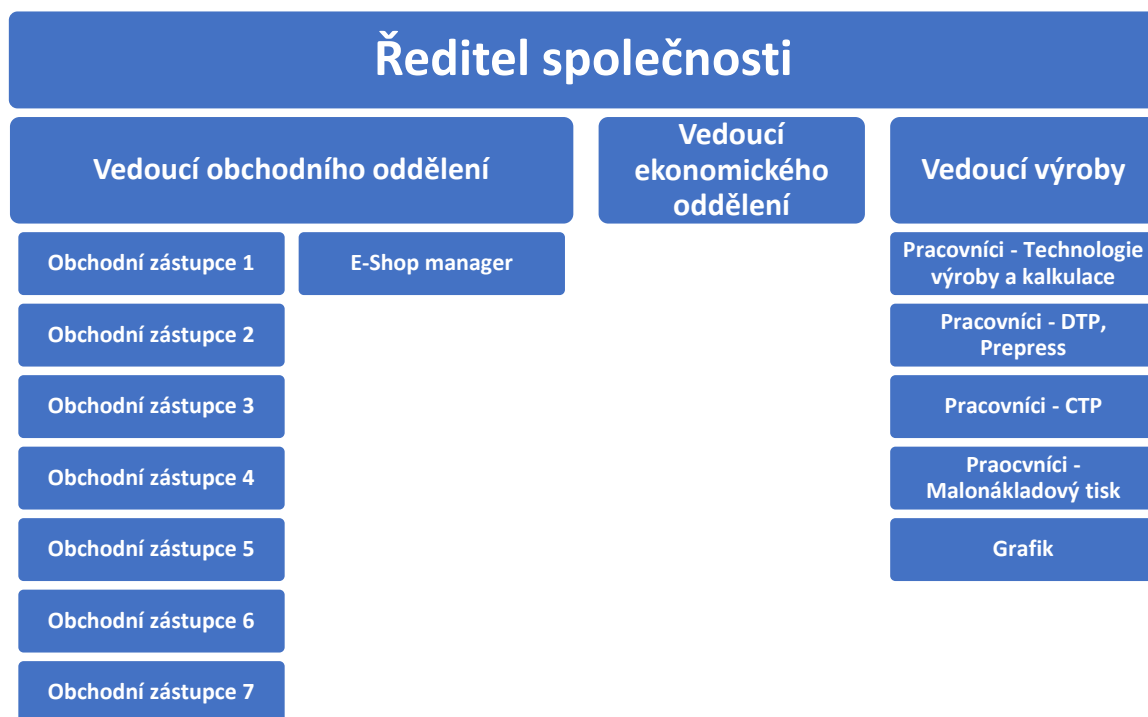


Schéma 3.1: Organizační struktura společnosti; Zdroj: interní dokumentace společnosti

Konkurence společnosti je převážně regionálního charakteru. Oproti tomu klíčoví zákazníci sídlí v různých částech České republiky a jedná se např. o automobilky, dopravní společnosti, prodejce lihovin aj. Tiskařská společnost dodává výrobky také drobným živnostníkům apod. Odběrateli společnosti jsou velkoobchody, z nichž některé dokonce nadnárodního charakteru. Do tiskařské společnosti je dodáván papír, etikety apod.

Podobně jako na jiné společnosti, i na tuto mají vliv změny na trhu. Proto se organizace snaží těmto změnám přizpůsobovat. Poměrně nedávno například zavedla nový e-shop s tiskovinami, jenž firmě umožňuje být blíže těm zákazníkům, kteří vyhledávají produkty prostřednictvím online prostředí. V reakci na změny na trhu společnost také nakoupila nový stroj na výrobu etiket. Obecně však tiskařská společnost neobměňuje majetek příliš často, spíše tehdy, je-li to nezbytně nutné z důvodu jeho zastarávání nebo výrazných změn na trhu.

### **3.2.1 Systém odměňování zvolené společnosti**

Současný systém odměňování společnosti je aktuálně nastaven podle velmi individuálních požadavků na jednotlivé pracovní pozice. Obecně je však obchodním zástupcům vyplácena fixní i pohyblivá složka mzdy, která je vypočtena z obchodní marže nebo z obratu. Pracovníkům ve výrobě je zatím vyplácena pouze fixní složka mzdy, ale do budoucna je naplánováno, že bude i ve výrobě vyplácena pohyblivá složka mzdy. Lektoři cizích jazyků spolupracují se společností externě a způsob úhrady jejich služeb je zcela odlišný od výplaty mezd kmenovým zaměstnancům společnosti. Lektoři cizích jazyků však nebudou nadále v diplomové práci zvažováni.

V obchodním oddělení jsou aplikovány úkolové mzdy, aby byli obchodní zástupci motivováni k vyššímu výkonu při vyřizování zakázek. Pohyblivá složka mzdy je v této společnosti značně individuální. Vzhledem k pestrosti příslušného oboru podnikání neexistuje v dané tiskařské společnosti žádná kategorizace prací, podle níž by byly odměny určovány. Jsou dány pouze určitá kritéria nebo limity, z nichž je počítána pohyblivá složka mzdy. Obchodní zástupci například musí splnit určitý limit minimální výše marže. Ta přitom představuje rozdíl mezi konečnou prodejní cenou (kterou se podařilo vyjednat) a vstupními náklady (spotřeba materiálu aj.).

Marže za jednotlivé zakázky se každému obchodnímu zástupci sčítají a z částky přesahující stanovený limit se obchodnímu zástupci vypočítá flexibilní složka mzdy, jakožto několik procent z částky (marže) přesahující limit. Toto procento se však mezi obchodními zástupci liší, což je způsobeno různými odlišnostmi mezi nimi (např. počet let praxe, zkušenosti, odborné znalosti, přínos pro organizaci apod.). S rostoucí výkonností obchodního zástupce roste i jeho pevná a flexibilní složka mzdy. Zda však považují obchodní zástupci stávající způsob odměňování za spravedlivý nelze říct. Z marže se počítá flexibilní složka mzdy obchodních zástupců pouze tehdy, je-li tisk danou společností zprostředkován. V případě, že je

tisk proveden danou společností, tak je flexibilní složka mzdy vypočítána z obratu (resp. tržeb). Jedná se však o stejný způsob výpočtu jako v případě výpočtu z marže.

Ve výrobě jsou používány pevně stanovené časové mzdy. V případě, že výrobní dělník vyrobí tzv. „zmetek“, bývá mu sražena určitá částka ze mzdy a často se jedná o částky významné vzhledem k výši mzdy. Vedoucí výroby má však zájem, aby situace byla včas napravena včas, a aby ze mzdy dělníka nemusely být odečítány žádné srážky. Na druhou stranu může nastat situace, kdy výrobní dělník odhalí včas zásadní chybu ve výrobě. V takovém případě je za toto odhalení náležitě finančně odměněn, ale i k tomuto dochází zřídka.

Kromě časové mzdy jsou výrobním dělníkům povinně vypláceny příplatky za přesčasy, což vyplývá ze zákona. V dané společnosti se jedná o příplatky za práci o víkendech a práci o svátcích.

### **3.2.2 Systém benefitů**

Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům bez výjimky příspěvek na penzijní připojištění ve stejné výši. Kromě toho je zaměstnancům poskytován poukaz na nákup dovážených produktů. Mimo tyto benefity však neexistují žádné jiné, který by byly v tiskařské společnosti používány.

Systém odměňování včetně benefitů v této společnosti má svá úskalí. Ty se týkají zejména toho, že pohyblivá složka mzdy obchodních zástupců (%-ní podíl ze zisku, odměny, bonusy, prémie aj.) není pevně stanovena a ve výrobě není vůbec vymezena. Společnost neposkytuje navíc mnoho potenciálních benefitů, které bývají uplatňovány v jiných organizacích. Vedení společnosti však do budoucna uvažuje o nákup nového vybavení do kuchyně, která je používána všemi zaměstnanci v průběhu směny, což by mohlo být považováno za určitou formu benefitu a snahu o zkvalitnění pracovního prostředí.

### **3.2.3 Pracovní podmínky**

Tiskařská společnost je vybavena moderním nábytkem a zaměstnancům je umožněna práce v příjemném prostředí. Ve výrobě jsou však pracovníci vystaveni většímu množství prachu z tiskařských strojů a také většímu hluku. Nicméně uchazeči o zaměstnání v této společnosti bývají při pracovním pohovoru vždy předem upozorněni o pracovních podmínkách, které s polygrafickou výrobou souvisejí. A jelikož je bezpečnost a zdraví při práci danou firmou zajišťováno podle aktuálně platných právních předpisů, tak nemůže být tiskařské společnosti tato skutečnost ve vztahu k pracovníkům nijak vytýkána.

Prašné a hlučné prostředí je pro polygrafickou výrobu typické. Vedení by mohlo zařídit, aby pracovníci využívali při výrobě např. špunty do uší pro ochranu sluchu. To však není z technických důvodů možné. Zaměstnanec by totiž při použití špuntů neslyšel signalizaci ze strojního zařízení, která mimo jiné pomáhá zabraňovat výrobě zmetků během výrobního procesu. Použití špuntů by tedy vedlo pouze k růstu zmetkovosti.

### **3.2.4 Pracovní doba**

Všech zaměstnanců společnosti se týká standardní osmihodinová pracovní doba, přičemž výrobní dělníci mají pracovní dobu pevně stanovenou od šesti hodin ráno do půl třetí odpoledne a jsou povinni na začátku směny zaznamenat svůj příchod. Půl hodina přesahující osm hodin je vyčleněna pro obědovou pauzu. Zaměstnanci obchodního oddělení mohou začínat s prací později, než je oficiálně stanoveno, avšak ti na rozdíl od výrobních dělníků vyřizují pracovní záležitosti také z domova. Kromě zákonem stanovené pauzy na oběd je pracovníkům ve výrobě umožněno si od práce dvakrát na deset minut odpočinout, např. se projít ven. Specifikum společnosti je také to, že je zaměstnancům obchodního oddělení dovoleno obědovat i mimo dobu řádné pauzy.

### **3.2.5 Bezpečnost při práci**

O bezpečnosti práce jsou všichni zaměstnanci (včetně obchodního oddělení) proškolení, což vyplývá ze zákona. A jak již bylo dříve zmíněno, bezpečnost a ochrana zdraví při práci je ve společnosti dodržována v souladu s příslušnými právními předpisy. Společnost bývá kontrolována krajskou hygienickou správou, která měří hluk, výpary a prach vznikající při polygrafické výrobě. Na základě výsledků kontroly zařazuje správa kontrolované společnosti do příslušné kategorie prací, a tato tiskařská společnost je přiřazena do kategorie 2.

Kategorizaci prací upravuje § 37 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláška č. 432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, apod. Za práce kategorie druhé se považují práce, při nichž podle současné úrovně poznání lze očekávat jejich nepříznivý vliv na zdraví jen výjimečně, zejména u vnímavých jedinců, tedy práce, při nichž nejsou překračovány hygienické limity faktorů stanovené jinými právními předpisy (BOZPinfo.cz, 2015).

### **3.2.6 Vzdělávání zaměstnanců**

Pro všechny zaměstnance je pravidelně uspořádáno školení o bezpečnosti práce, pro řidiče bývá prováděno speciální školení týkající se jejich náplně práce. Vedení společnosti se někdy účastní seminářů a konzultací, které jsou pořádány dodavateli firmy. Vedoucí obchodního oddělení předává znalosti získané na seminářích svým podřízeným, avšak vybírá jen ty informace, které mohou být užitečné v praxi. Tiskařská společnost poskytuje zaměstnancům vzdělávání obvykle pouze pro doplnění znalostí nutných k vykonávání práce.

Možnosti rozšiřování kvalifikace jsou minimální, a to pouze v situaci, kdy je nakoupen nový stroj, který je třeba se naučit správně ovládat apod. Ze zkušenosti vedoucích pracovníků vyplývá, že starší pracovníci mají chuť se učit novým věcem, neboť jsou si dobře vědomi toho, že tím zvyšují svou hodnotu na trhu práce, kdyby nastala nepředvídaná situace a oni byli nuceni své současné zaměstnání opustit. U mladších pracovníků tento přístup nezaznamenali.

### **3.2.7 Job design ve výrobě**

Pracovní specializace ve výrobním procesu je dána schopnostmi a inteligencí jedinců, která je pozorována v průběhu vykonávání pracovních činností. Práce je pracovníkům přidělena vždy na začátku směny a často je tato práce velmi nepředvídatelná. Pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců se ve výrobě výrazně liší, neboť některým pracovníkům je umožněno pracovat pouze na jednom stroji po celou směnu, zatímco jiní pracují na větším množství strojů. A to je dáno právě osobními předpoklady, zkušenostmi a znalostmi každého jedince. Vedoucí výroby vede své podřízené tak, aby byly včas splněny zakázky a podle toho je organizována práce. Práce v této společnosti nebývá monotónní, což je dáno specifickými požadavky daných zakázek. Zaměstnanci jsou zároveň často nuceni pracovat pod vysokým časovým tlakem.

### **3.2.8 Personální činnosti**

Údaje, které jsou obsaženy v této podkapitole, byly sdíleny vedoucími pracovníky společnosti. Vztahují se k problematice získávání a adaptace zaměstnanců.

Pro vykonávání personálních činností nemá tiskařská společnost vyčleněnou žádnou osobu. V praxi tyto činnosti provádějí manažeři (ředitel společnosti, vedoucí výroby a vedoucí obchodu). Získávání zaměstnanců je obvykle zprostředkováno některým ze zkušených zaměstnanců, který osloví někoho ze svých přátel, kdo má o práci v polygrafické výrobě zájem. Kompletní začlenění pracovníka do chodu obchodního oddělení tiskařské společnosti trvá

několik měsíců a výkonnost nových obchodních zástupců je podle slov vedoucího obchodního oddělení v prvním roce vždy nižší, což je dáno specifičností a flexibilitou polygrafické výroby.

Tiskařská společnost nepřijímá mnoho mladých uchazečů, protože s nimi doposud nemá dobré zkušenosti v souvislosti s jejich výkonností, odpovědností za práci a vysokými nároky na výši mzdy. O to větší význam mají pro společnost starší zaměstnanci s dlouholetou praxí, a právě ty má smysl motivovat s cílem si je udržet a zvyšovat jejich výkonnost.

### **3.2.9 Vztah k zákazníkům**

Tiskařská společnost kromě polygrafické výroby zajišťuje také produkty, které přímo nevyrábí a je schopna udělat pro zákazníka předvýběr vhodného dodavatele výrobků. Snaží se svým zákazníkům poskytovat tzv. full servis, který zahrnuje také dopravu zdarma apod.

Reklamáce jsou řešeny tak, že je nejprve vyhledán původ vzniku příčin jejich vzniku (vznik vady na výrobku apod.). Nejprve je zjišťováno, zda nedošlo k pochybení při specifikaci produktu, která je prováděna obchodním oddělením. Pokud ne, tak se hledá příčina vady ve výrobě a při zjišťování se postupuje opačným směrem ve srovnání s průběhem výroby, tedy od knihárny (dokončovacích prací) přes tisk až po předtisk (fáze výroby předcházející tisku).

### **3.2.10 Pracovní stres**

Ekonomika v České republice je stále ve fázi ekonomického růstu (ačkoliv ten má zpomalující tendenci) a je vysoká poptávka po produktech. Tiskařská společnost v souvislosti s tím usiluje o co největší obrát (tržby), takže se obchodní zástupci snaží vyjednat co nejvíce zakázek při co nejvyšších prodejních cenách. Sjednané zakázky pak musí být splněny v určitém termínu, takže jsou obchodní zástupci následně nuceni naléhat na výrobu, aby vyráběla co nejrychleji a pod časovým tlakem vznikají nepatrné konflikty mezi obchodním oddělením a výrobou. Zároveň obchodní zástupci soupeří mezi sebou o co nejvyšší obrát (popř. marži). Často je navíc třeba řešit nepředvídatelné situace (např. je třeba dovézt objednaný produkt, přičemž není k dispozici žádné firemní vozidlo). A všechny zmíněné faktory způsobují vysokou úroveň pracovního stresu pro všechny pracovníky tiskařské společnosti.

## 4. Analýza současného stavu motivace a engagementu zaměstnanců

V této části diplomové práce je pojednáno o dotazníkovém průzkumu, konstrukci dotazníku a následném vyhodnocení výsledků průzkumu.

### 4.1 Vymezení dotazníkového průzkumu

Cílem průzkumu je zjistit současný stav motivace a angažovanosti zaměstnanců zvoleného podniku. Je tedy zkoumána úroveň angažovanosti a motivace zaměstnanců a jsou sledovány vybrané faktory, které tuto úroveň ovlivňují. Významnost těchto faktorů je zjišťována dotazníkovým šetřením. Je zjišťováno hodnocení hygienických faktorů a motivátorů zaměstnanci, přičemž důraz je kladen zejména na hygienické faktory, neboť se jedná o ty, které může organizace snadněji ovlivnit. Součástí průzkumu je také zjišťování projevů angažovanosti zaměstnanců zvoleného podniku.

#### 4.1.1 Konstrukce dotazníku

Pro získání nezbytných informací je využita písemná forma dotazování, tedy dotazník. Tato metoda byla zvolena s ohledem na její časovou nenáročnost a možnost tímto způsobem oslovit větší počet respondentů v poměrně krátkém čase. Dotazník je inspirován dotazníky Gallup Q<sup>12</sup> a UWES (The Utrecht Work Engagement Scale), kterými je zjišťována úroveň pracovní angažovanosti. Z obou uvedených dotazníků jsou použity pouze vybrané otázky, jejichž formulace je upravena do co nejsrozumitelnější podoby.

Dotazník je spjat také s teoretickými koncepcemi motivace a Kahnovým pojetím osobní angažovanosti. Při jeho tvorbě byly využity také sekundární informace, které byly poskytnuty vedením podniku (viz příloha 3 a příloha 4).

Dotazník je sestaven zvlášť pro obchodní oddělení (viz příloha 2) a pro výrobu (viz příloha 1), jelikož se jedná o zcela jiný druh práce, a proto se nelze všem pracovníkům pokládat stejné otázky. Oba dotazníky se však ve většině položek shodují, protože tvorbě těchto dvou typů dotazníku předcházela tvorba univerzálních otázek, které lze využít pro obě oddělení. Problematika pracovní motivace je s koncepcí pracovní angažovaností úzce spjata, a proto mohou je otázka č. 31 vztažena k oběma zmíněným koncepcím.

Pro zodpovězení otázek je v dotazníku použita *Likertova škála*, která je tvořena pěti možnými odpověďmi: *rozhodně ano*, *ano*, *ano i ne*, *ne*, *rozhodně ne*. Použitím této škály je

možné se vyhnout omezení dichotomních otázek (např. *ano/ne*) a odpovědi jsou zde naopak snadněji hodnoceny a interpretovány, než je tomu při použití otevřených otázek.

Z dotazníku **Gallup Q**<sup>12</sup> je použito celkem pět otázek (otázky č. 1 až 5) a každá z nich je směřována na jiný aspekt pracovní angažovanosti (např. mentorování, zpětná vazba). Jedná se o prvních pět otázek dotazníku pro obchodní oddělení i pro výrobu. Následující položky (otázky č. 6 až 8) jsou inspirovány dotazníkem **UWES**, přičemž otázkou č. 6 je zjišťována obětavost zaměstnanců (*dedication*) otázkou č. 7 pohlčení prací (*absorption*) a otázkou č. 8 pracovní nasazení (*vigor*). Je tedy zvolena taková skladba otázek, aby v ní byly zahrnuty všechny tři dimenze angažovanosti.

Otázky č. 9 – 13 v dotazníku pro obchodní oddělení (otázky č. 9-14 v dotazníku pro výrobu) se vztahují ke **Kahnovu pojetí osobní angažovanosti**. Jsou zde hodnoceny faktory angažovanosti (např. *psychologické bezpečí, psychologický smysl a psychologická dostupnost*). Hodnocením odpovědí na tyto otázky lze zjišťovat úroveň pracovní angažovanosti.

Následující část dotazníku (otázky č. 14 – 24 v dotazníku pro obchodní oddělení; otázky č. 15 – 23 v dotazníku pro výrobu) jsou odvozeny od **hygienických faktorů** Herzbergovy teorie motivace. Podle odpovědí na tyto otázky má být zjištěno, zda jsou hygienické faktory (styl vedení, pracovní podmínky, systém odměňování aj.) tiskařskou společností adekvátně uspokojovány či nikoliv. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, uspokojení hygienických faktorů sice nezpůsobuje pracovní spokojenost. Jejich neuspokojení však způsobuje nespokojenost zaměstnanců, což je s ohledem na pracovní výkonnost pro každou organizaci nežádoucí jev.

Otázky č. 25 – 28 v dotazníku pro obchodní oddělení (otázky č. 24 – 27 v dotazníku pro výrobu) jsou vztaženy k **motivátorům** Herzbergovy teorie motivace (např. náplň práce, výkonnost apod.), tedy k těm faktorům, které způsobují pracovní spokojenost, pokud jsou adekvátně uspokojovány. Mezi jednotlivými odděleními se zde liší formulace otázky, která se vztahuje k prožitku pracovního úspěchu, protože výrobním dělníkem může být za úspěch považována např. nulová zmetkovost v průběhu určitého období. Tento jev však nelze pozorovat v obchodním oddělení, kde bude pracovním úspěchem míněna např. mimořádná výše obchodní marže.

Otázky č. 29 – 30 pro obchodní oddělení a otázky č. 28 – 30 pro výrobu jsou inspirovány **Teorií stanovení cílů** (*goal-setting theory*). Jsou zde pokládány otázky zjišťující náročnost vytyčených cílů, jejich srozumitelnost, účast zaměstnance na rozhodování apod. Otázka č. 31



v dotazníku pro výrobu je spjata s **Adamsovou teorií spravedlnosti** a je obsažena pouze v dotazníku pro výrobu. Předposlední otázka obou dotazníků slouží ke zjištění toho, zda je zaměstnancům poskytnuta určitá míra autonomie, důvěry a odpovědnosti.

V poslední položce je respondentům umožněno zmínit jakékoli návrhy na změny. Po respondentech je požadováno zdůvodnění svého návrhu. Tato otázka je v dotazníku zařazena z toho důvodu, aby se mohli zaměstnanci vyjádřit i k těm oblastem, které nebyl do dotazníku zahrnuty, popř. mohou zodpovězením této otázky doplnit některou ze svých předchozích odpovědí. a poskytnout vedení společnosti zpětnou vazbu.

V dotazníku pro obchodní oddělení je obsaženo 32 otázek, v dotazníku pro výrobu 33 otázek, přičemž otázky č. 15, 20 a 24 v dotazníku pro obchodní oddělení a otázky č. 14, 18 a 23 v dotazníku pro výrobu jsou rozděleny na podotázky. Dvě otázky byly z dotazníku pro výrobu vyřazeny pro jejich nevhodnou formulaci.

Dotazování se uskutečnilo v období 25. 3. 2019 – 26. 3. 2019. Dotazník pro výrobu je uveden v příloze č. 1. a dotazník pro obchodní oddělení je uveden v příloze č. 2.

Celkem bylo rozdáno 13 dotazníků zaměstnancům ve výrobě a 8 dotazníků zaměstnancům v obchodním oddělení. Všechny dotazníky byly vyplněny a navráceny. Jeden z respondentů podniká jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ), takže všechny otázky nezodpověděl. V dotaznících nebyly zahrnuty identifikační údaje, a to z důvodu malého počtu respondentů, tedy proto, aby byla dodržena anonymita). K vyhodnocení dat byl využit program Microsoft Excel 2016 a toto vyhodnocení bylo uskutečněno v období 27. 3. 2019 – 1. 4. 2019.

V následující podkapitole bude prezentováno vyhodnocení dotazníku pro jednotlivá oddělení. Otázky jsou vyhodnocovány v tom pořadí, v jakém byly zařazeny v dotazníku.

## **4.2 Vyhodnocení dotazníku vyplněného zaměstnanci ve výrobě**

### **4.2.1 Otázky č. 1 – 5 (položky inspirované dotazníkem Gallup Q<sup>12</sup>)**

Na otázky č. 1 – 5 bylo zodpovězeno všemi 13 respondenty. Nejčastější odpovědí na **otázku č. 1** (*Mám příležitost dělat v práci to, co mi jde dobře.*) byla odpověď *ano*. Takto odpovědělo 7 z 13 respondentů, což představuje přibližně 54 % z celkového počtu respondentů. Většinově je tedy pracovníky ve výrobě je pocíťováno, že mají možnost se v práci uplatnit právě tam, kde jsou nejschopnější. Na **otázku č. 2** (*Byl/a jsem v průběhu posledních sedmi dní (týdne) pochválen/a nadřazeným za dobře vykonanou práci.*) odpovědělo 46 % respondentů

negativně formou odpovědi *ne*. Téměř dalšími 8 % respondentů bylo na tutéž otázku odpovězeno *rozhodně ne*, což naznačuje, že zaměstnanci neregistrují ze strany svého přímého nadřízeného (vedoucí výroby) pravidelnou pochvalu jimi vykonané práce.

Na **otázku č. 3** (*V práci existuje někdo, kdo mě při výkonu práce podporuje v mém rozvoji dovedností.*) bylo celkem 5 respondenty zodpovězeno *ano*, jedním respondentem *rozhodně ano*. Zbýlých 7 respondentů (tedy přibližně 54 %) odpovědělo na tuto otázku *ano i ne*, *ne* nebo *rozhodně ne*. Z odpovědí je patrné, že existence někoho, kdo zaměstnance podporuje v rozvoji dovedností, je téměř polovinou respondentů pocítována. Druhá polovina respondentů si však tímto není zcela jista nebo nikoho takového v organizaci nespátřuje. Otázkou mělo být zjišťováno, jestli v dané společnosti existuje určitá forma mentorování nebo koučování a odpověďmi je poukázáno na to, že někdo toto mentorování vnímá a někdo ne. Pak je otázkou, zda není možné, že je určitá skupina pracovníků mentorována, zatímco jiná skupina nikoliv, popř. zda je rozdílnost odpovědí dána spíše subjektivní percepcí jedinců.

**Otázka č. 4** (*Moji spolupracovníci se snaží dělat kvalitní práci.*) byla sestavena proto, aby zjistila, zda pracovníci organizace pocítují, že jsou součástí takové firemní kultury, která kterou je zohledňována a zdůrazňována kvalita (práce, produktů, služeb aj.). Devíti respondenty (tedy téměř 70 % celkového počtu respondentů) byla uvedena odpověď *ano i ne*, což znamená, že významná většina zaměstnanců výrobního oddělení není přesvědčena o tom, že by byla součástí takové firemní kultury, jejíž základní hodnotou je kvalita.

**Otázka č. 5** (*V posledních šesti měsících (půl roce) jsem byl/a pochválen/a nadřízeným za dobře odvedenou práci*) je podobná otázce č. 2 s tím rozdílem, že zde není otázka směřována na tak pravidelnou pochvalu ze strany nadřízeného. Zřejmě i z toho důvodu bylo na tuto otázku zodpovězeno pouze těmito způsoby: *rozhodně ano*, *ano* nebo *ano i ne*, tudíž zde neexistuje zaměstnanec, který by byl přesvědčen o tom, že nebyl pochválen za posledního půl roku. Je tedy vysoce pravděpodobné, že pochvaly ze strany vedoucího výroby jsou aplikovány. Avšak výsledky dotazníku poukazují na nepřiliš časté pochvaly.

Jak již bylo uvedeno v otázce č. 2., tak přibližně 46 % dotazovaných odpovědělo, že nebyli za poslední týden pochváleni. Otázka č. 5 sice vypovídá o určitém výskytu pochval za delší časový interval, musí však být upřesněno, že cca 69 % na otázku č. 5 odpovědělo *ano i ne*, což znamená, že si zaměstnanci nejsou pochval zvláště vědomi. Četnost odpovědí na otázky č. 1 – 5 jsou zaznamenány v tabulce 4.1. Prázdné pole znamená, že příslušná odpověď na danou otázku nebyla žádným respondentem uvedena.

Tabulka 4.1 Absolutní četnost odpovědí na otázky č. 1 – 5 z dotazníku pro oddělení výroby

Kategorie otázek	Číslo otázky	Odpověď				
		Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
Gallup Q12	1.	5	7	1		
	2.		3	3	6	1
	3.	1	5	4	2	1
	4.	1	3	9		
	5.	1	7	3	1	1

Zdroj: Vlastní vypracování

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, položky dotazníku Gallup Q<sup>12</sup> slouží, jak ke zjištění vnímané úrovně pracovních zdrojů, které pozitivně ovlivňují angažovanost a následně také pracovní spokojenost, zvyšují oddanost a výkonnost zaměstnanců. Jelikož byla výzkumy zjištěna vysoká korelace mezi podporou zaměstnanců ze strany organizace a pracovní (i organizační) angažovaností, tak by měla společnost tyto poznatky zohlednit při každodenní praxi, chce-li zvýšit pracovní spokojenost, výkonnost a oddanost svých zaměstnanců.

Z výsledků této části dotazníku může být vyvozeno několik skutečností. Např. zaměstnanci mají dost možnosti k tomu dělat v práci to, co jim jde dobře. Část z nich je přesvědčena, že existuje osoba, která jim poskytuje podporu pro rozvoj dovedností. Nicméně je zde oblast, která by měla být více zvažována, a to pravidelnost poskytování uznání a pochvaly podřízeným zaměstnancům, neboť právě to může být hnacím motorem jejich pracovního výkonu.

#### 4.2.2 Otázky č. 6 – 8 (položky inspirované dotazníkem UWES)

Otázkami v dotazníku UWES jsou zjišťovány jednotlivé dimenze angažovanosti, což je v souladu se Schaufeliho a Bakkerovým vymezením angažovanosti, která je tedy charakterizována nasazením (vigor), obětavostí (dedication) a pohlcením prací (absorption) (viz podkapitola 2.3.6).

Zdá se, že optimální by bylo hodnotit úroveň angažovanosti každého zaměstnance s ohledem na úroveň všech tří dimenzí. Dotazník, který je použit pro účely této diplomové práce, je však anonymní, a proto je potřeba posuzovat úroveň angažovanosti zaměstnanců podle jednotlivých dimenzí pracovní angažovanosti.

**Otázkou č. 6** (*Práci, kterou vykonávám, vnímám jako smysluplnou.*) je zjišťována obětavost zaměstnanců při práci (*dedication*). 54 % zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo *ano*, 31 %

zaměstnanců odpovědělo *ano i ne* a pouze 15 % odpovědělo *rozhodně ano*. Více než polovinou zaměstnanců je tedy jejich práce vnímání jako smysluplná. Budeme-li chtít vyjádřit úroveň angažovanosti na základě této dimenze, pak lze 15 % zaměstnanců výrobního oddělení (2 zaměstnanci) hodnotit jako vysoce angažované, 54 % zaměstnanců (7 zaměstnanců) jako poměrně dost angažované a ostatní čtyři nejsou příliš angažovaní, protože si buďto nejsou jisti smysluplností své práce nebo jsou přesvědčení o tom, že smysl nemá.

**Otázkou č. 7** (*V práci mi čas rychle ubíhá nebo se mi stává, že při práci zapomenu sám na sebe.*) je sledováno, zda jsou zaměstnanci pohlceni svou prací (*absorption*). Zde odpovědělo 7 ze 13 respondentů (54 %) bylo nerozhodných a odpovědělo *ano i ne*. Zbýlých 46 % zaměstnanců odpovědělo kladně (*ano* nebo *rozhodně ano*). U většiny zaměstnanců tedy není možné určit, zda jsou prací pohlceni nebo ne. Necelá polovina zaměstnanců je naopak přesvědčena o tom, že jim čas rychle ubíhá nebo na sebe někdy při práci zcela zapomenou. Podle této dimenze jsou projevy pracovní angažovanosti pozorovány u menšiny zaměstnanců.

**Otázkou č. 8** (*Když ráno vstanu, těším se do práce.*) je zkoumán projev pracovního nasazení zaměstnanců (*vigor*), jakožto poslední ze tří dimenzí pracovní angažovanosti. U této položky byla zaznamenána absolutní převaha odpovědi *ano i ne*. Tímto způsobem odpovědělo celkem 9 ze 13 respondentů (tedy přibližně 69 %), což vypovídá o velké nerozhodnosti respondentů u této otázky, nicméně tato odpověď neposkytuje významnou informaci pro to, aby bylo možné určit úroveň angažovanosti. Je tedy nezbytné to posoudit na základě ostatních odpovědí. 23 % respondentů na tuto otázku odpovědělo *ano* a zbýlých 8 % odpovědělo *ne*. Poměr kladných a záporných respondentů je tedy roven 3:1 ve prospěch kladných odpovědí. Četnost odpovědí na otázky podle dotazníku UWES jsou zaznamenány v tabulce 4.2.

Tabulka 4.2 Absolutní četnost odpovědí na otázky č. 6 – 8 z dotazníku pro oddělení výroby

Kategorie otázek	Číslo otázky	Odpověď				
		Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
UWES	6.	2	7	4		
	7.	1	5	7		
	8.		3	9	1	

Zdroj: Vlastní vypracování

Lze tedy konstatovat, že existuje v dané společnosti více zaměstnanců, kteří se do práce těší, oproti těm, kteří se do práce netěší (takto odpověděl pouze jeden respondent). V rámci této dimenze je možné mezi angažované zaměstnance zařadit pouze tři respondenty. Většinu

respondentů však podle odpovědí na tuto otázku nelze považovat za vysoce angažované, resp. úroveň angažovanosti těchto zaměstnanců je podle dimenze nasazení (*vigor*) spíše nízká.

#### 4.2.3 Otázky č. 9 – 13 (Kahnovo pojetí osobní angažovanosti)

Tato část dotazníku vychází z Kahnova pojetí osobní angažovanosti, které souvisí s těmito faktory angažovanosti: psychologické bezpečí (např. mezilidské vztahy, organizační normy), psychologický smysl (smysluplnost pracovních úkolů, rolí apod.) a psychologická dostupnost (sebedůvěra jedince). Jelikož je smysluplnost práce také součástí dotazníku UWES a je zahrnuta v předchozích otázkách, tak není v této části dotazníku psychologický smysl dále zvažován.

Na **otázku č. 9** (*Jsem spokojen s komunikací v práci (mohu vyjádřit svůj názor).*) odpovědělo 54 % respondentů (7 respondentů ze 13) *ano i ne*, což znovu neposkytuje samo o sobě důležitou informaci. Podstatné je, že nikdo neodpověděl *rozhodně ne* a pouze u jednoho respondenta byla zaznamenána odpověď *ne*. Zbylých pět respondentů se vyjádřilo kladně. Čtyři respondenti zvolili odpověď *ano* a pouze jeden respondent odpověď *rozhodně ano*. Počet odpovědí však převažuje na straně souhlasu (*rozhodně ano* nebo *ano*). To znamená, že je více zaměstnanců spokojených s komunikací v práci než zaměstnanců nespokojených s komunikací v práci. Tato otázka souvisí s psychologickým bezpečím.

**Otázka č. 10** (*S pracovním kolektivem jsem spokojen.*) je spjata také s psychologickým bezpečím, protože se týká pracovního kolektivu (tedy mezilidských vztahů). U této otázky mírně převažují záporné odpovědi nad kladnými (viz tabulka 4.3).

Tabulka 4.3 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 10 z dotazníku pro výrobu

Číslo otázky	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
10.	1	2	6	3	1

Zdroj: Vlastní vypracování

To znamená, že je více zaměstnanců (byť se jedná pouze o jednoho navíc) nespokojených s pracovním kolektivem než těch spokojených a téměř polovina z nich si nedokáže přesně určit, zda je či není s kolektivem v práci spokojena. Jelikož mezilidské vztahy významně ovlivňují osobní angažovanost a zároveň pracovní motivaci (součást hygienických faktorů Herzbergovy teorie), tak tento výsledek není pro organizaci příliš pozitivní. Výhodou pro organizaci je však to, že vztahy na pracovišti může svým přičiněním částečně ovlivnit.

**Otázka č. 11** (*Neobávám se toho, že udělám při vykonávání běžných pracovních činností chybu, protože jsou v naší společnosti jasně vymezena pravidla, jakým způsobem má být práce provedena.*) souvisí taktéž s psychologickým bezpečím, neboť se vztahuje k organizačním normám, kterými jsou minimalizovány obavy z nepříznivých důsledků jednání zaměstnance. U této otázky odpovědělo pět respondentů *ano* i *ne*, čtyři odpověděli *ano*, tři odpověděli *ne* a jeden respondent odpověděl *rozhodně ne*. Počet záporných odpovědí (*ne* a *rozhodně ne*) je zde shodný s počtem kladných odpovědí (*ano*). Z důvodu jednoho výrazného nesouhlasu (*rozhodně ne*) však záporné odpovědi mají nepatrně větší váhu než kladné. Proto je možné konstatovat, že u zaměstnanců je patrná větší forma nejistoty při vykonávání pracovních činností, což může snižovat jejich pracovní angažovanost.

**Otázka č. 12** (*Věřím, že své pracovní úkoly dokážu splnit, protože se v práci cítím celkově dobře.*) je takto formulováno proto, aby zjistila úroveň *psychologické dostupnosti*, což je druhá skupina faktorů, která podle Kahna ovlivňuje osobní angažovanost. Na tuto otázku odpověděla většina respondentů kladně, tedy *ano* (konkrétně takto odpovědělo 8 ze 13 respondentů). Zbylých pět respondentů odpovědělo *ano* i *ne*. Většina pracovníků ve výrobě tedy v důsledku svého celkového rozpoložení (psychického, emocionálního i fyzického) věří, že své pracovní úkoly dokáže splnit. Sebedůvěra jedinců přitom podle Kahnova pojetí ovlivňuje *ne/angažovanost*, a to bez pochyby v pozitivním smyslu (tzn. růst osobní angažovanosti).

**Otázka č. 13** (*Důležité informace dostávám od svého nadřízeného včas.*) může být chápána jako součást *psychologického bezpečí*, protože úzce souvisí se stylem vedení a způsobem komunikace s podřízenými ze strany nadřízeného. Na tuto otázku odpovědělo 8 respondentů (téměř 62 % dotazovaných) *ano* i *ne*. Tři respondenti odpověděli *ano* a dva respondenti *ne*. S ohledem na výraznou neutralitu odpovědí na otázku č. 13 z nich není nutné vyvozovat žádné závěry. Absolutní četnost odpovědí na otázky, které se vztahují ke Kahnovu pojetí osobní angažovanosti, je uvedena v tabulce 4.4.

Tabulka 4.4 Absolutní četnosti odpovědí na otázky č. 9 – 13 z dotazníku pro oddělení výroby

Kategorie otázek	Číslo otázky	Odpověď				
		Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
Osobní angažovanost	9.	1	4	7	1	
	10.	1	2	6	3	1
	11.		4	5	3	1
	12.		8	5		
	13.		3	8	2	

Zdroj: Vlastní vypracování

#### 4.2.4 Otázky č. 14 – 23 (hygienické faktory motivace)

**Otázka č. 14** (*Ocenil bych, kdyby mi zaměstnavatel poskytoval tyto firemní benefity.*) je rozdělena na tři podotázky (první se vztahuje k poskytování dnů pracovního volna, druhá k poskytování slevové karty do sportovišť a třetí se vztahuje k poskytování finančního příspěvku na mobilní tarif), přičemž každá z nich představuje jeden z potenciálních firemních benefitů.

Na podotázku a), zda by zaměstnanci ocenili 2-3 dny pracovního volna odpovědělo 9 ze 13 respondentů *rozhodně ano*, což je výrazná většina. Další dva respondenti navíc odpověděli *ano*, takže tento benefit by téměř všichni zaměstnanci ocenili. Na podotázku b), zda by zaměstnanci uvítali slevovou kartu pro vstup do sportovišť odpovědělo *rozhodně ano* celkem šest respondentů, jeden respondent odpověděl *ano*, tři respondenti uvedli odpověď *ano i ne* a tři respondenti odpověděli *ne*. Více než polovina zaměstnanců by tedy ocenila i tento benefit. A na podotázku c), jestli by respondenti ocenili finanční příspěvek na mobilní tarif odpověděl největší počet z nich *ne* (5 respondentů), nicméně celkem sedm respondentů odpovědělo *rozhodně ano* nebo *ano*, takže i tento benefit by většina dotazovaných ocenila.

Četnost odpovědí na otázku č. 14 je zobrazena v tabulce 4.5.

Tabulka 4.5 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 14 z dotazníku pro oddělení výroby

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
14.					
a)	9	2	1	1	
b)	6	1	3	3	
c)	3	4	1	5	

Zdroj: Vlastní vypracování

**Otázka č. 15** (*S výší své mzdy jsem spokojen.*) je formulována velmi obecně, a proto je možné očekávat, že každý respondent tuto otázku dobře pochopil a s ohledem na anonymitu dotazníku se vyjádřil zcela upřímně. Výsledky jsou poměrně jednoznačné. Podle odpovědí jsou pouze tři respondenti (23 % dotazovaných) zcela spokojeni se svou mzdou (odpověděli *rozhodně ano*), nicméně pět respondentů (38 % dotazovaných) uvedlo odpověď *rozhodně ne*, tzn. že absolutně nejsou spokojeni s výší své mzdy. Další dva respondenti uvedli odpověď *ne* a zbylí tři respondenti uvedli *ano i ne*. 7 z 13 zaměstnanců ve výrobě je tedy nespokojeno s výší své mzdy, což je více než polovina dotazovaných, a to je dostatečný signál pro vedení tiskařské

společnosti, že je třeba se tímto problémem zabývat. Četnost odpovědí na otázku č. 15 je zobrazena v tabulce 4.6.

*Tabulka 4.6 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 15 z dotazníku pro oddělení výroby*

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
15.	3		3	2	5

*Zdroj: Vlastní vypracování*

**Otázka č. 16** (*Systém odměňování vnímám jako spravedlivý při srovnání své mzdy se mzdami svých spolupracovníků.*) je navázána na předchozí otázku. Je zde však zohledněn aspekt zaměstnanci vnímané spravedlnosti v systému odměňování. Pět respondentů odpovědělo kladně (*rozhodně ano, ano*), pět respondentů záporně (*rozhodně ne, ne*) a zbylí tři respondenti odpověděli *ano i ne*. Existuje tedy stejný počet těch zaměstnanců, kteří považují systém odměňování za spravedlivý při srovnání své mzdy se mzdami kolegů, jako těch, kteří s ním spokojeni nejsou.

Absolutní četnost odpovědí na otázku 16 je zaznamenána v tabulce 4.7.

*Tabulka 4.7 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 16 z dotazníku pro oddělení výroby*

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
16.	4	1	3	2	3

*Zdroj: Vlastní vypracování*

**Otázka č. 17** (*Systém odměňování vnímám jako spravedlivý při srovnání své mzdy se mzdami zaměstnanců konkurenčních nebo jiných podniků v okolí.*) je směřována znovu na vnímanou úroveň spravedlnosti systému odměňování, avšak zde je mzda srovnávána se mzdami zaměstnanců jiných organizací. Předpokládá se totiž, že zaměstnanci znají alespoň přibližnou výši mezd svých přátel nebo rodinných příslušníků, kteří pracují v jiné organizaci. Výsledky jsou relativně jednoznačné. Šest dotazovaných (46 % respondentů) uvedlo odpověď *rozhodně ne*, tzn. že rozhodně nejsou spokojeni s výší své mzdy, pokud ji srovnají s výší mezd zaměstnanců v jiných organizacích. Další tři dotazovaní (23 % respondentů) navíc odpověděli, že nejsou spokojeni (odpověď *ne*). Pouze dva respondenti (15,5 %) uvedli, že jsou rozhodně spokojeni s výší mzdy a poslední dva respondenti (15,5 %) odpověděli *ano i ne*.

Četnost odpovědí na otázku č. 17 je vyobrazena v tabulce 4.8.



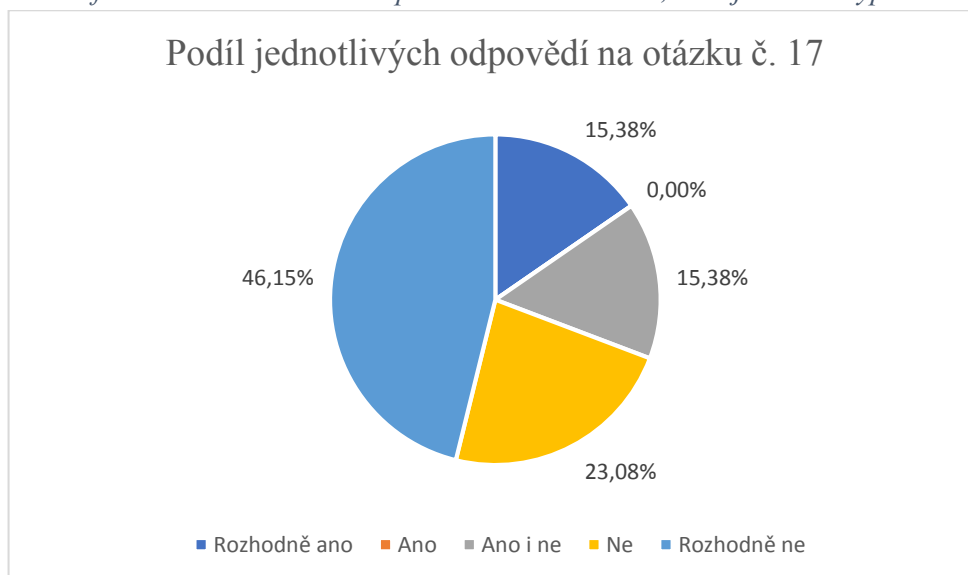
Tabulka 4.8 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 17 z dotazníku pro oddělení výroby

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
17.	2		2	3	6

Zdroj: Vlastní vypracování

Je tedy očividné, že velká většina zaměstnanců (přibližně 69 %, což je 9 ze 13 respondentů) je nespokojena s výší své mzdy, je-li tato výše porovnána s výší mezd zaměstnanců jiných organizací. Odpověď *rozhodně ne* zvolilo 46,15 % respondentů, odpověď *ne* 23,08 % respondentů, odpověď *ano i ne* uvedlo 15,38 % respondentů a odpověď *rozhodně ano* také 15,38 % respondentů. Odpověď *ano* na tuto otázku nebyla uvedena vůbec. Situace je názorně vyjádřena v grafu 4.1.

Graf 4.1: Relativní četnost odpovědí na otázku č. 17; Zdroj: vlastní vypracování



Je však třeba zohlednit, že výsledky mohou být dány velikostí tiskařské společnosti, která nedosahuje takových obrátů jako velké korporace a jejich systém odměňování bude založen na zcela jiných finančních možnostech. Přitom někteří z respondentů mohli při srovnání své mzdy zvažovat také mzdy těchto velkých korporací, a proto nelze jednoznačně upozorňovat, že jsou mzdy v dané společnosti příliš nízké. Protože je však nespokojenost zaměstnanců tiskařské společnosti s výší mezd poměrně výrazná (také viz Otázka č. 15), neměla by být oblast systému odměňování vedením společnosti přehlížena.

**Otázka č. 18** (*Jsem spokojen s pracovními podmínkami.*) je rozčleněna na tři položky. Odpovědělo na ní celkem 12 z 13 respondentů.

První položka a) se vztahuje k používaným technologiím (*Mám k dispozici nové zařízení.*). Na tuto otázku odpovědělo nejvíce respondentů *ano i ne*, velká část odpověděla *rozhodně ne* a pouze jeden respondent uvedl odpověď *rozhodně ano*. Ačkoli tiskařská společnost nakupuje nové výrobní zařízení, zaměstnanci jej z nějakých důvodů považují za zastaralé.

Položka b) se týká vybavení kuchyně (*Vybavení kuchyně mi vyhovuje.*). Zde odpovědělo 8 z 12 respondentů (67 %) *ano i ne*. Většině zaměstnanců tedy vybavení kuchyně částečně vyhovuje a částečně nikoli. Ostatní čtyři respondenti uvedli, že jimi vybavení kuchyně vyhovuje (odpověď *ano* a *rozhodně ano*). Jelikož si však velká část pracovníků není jista adekvátním vybavením kuchyně, může být smysluplná diskuze se zaměstnanci o tom, jaké změny by zde měly být provedeny.

Ve třetí položce bylo možné se k pracovním podmínkám libovolně vyjádřit. Tuto možnost však nevyužil žádný z respondentů.

Četnost odpovědí na otázku č. 18 a jednotlivé podotázky je uvedena v tabulce 4.9.

Tabulka 4.9 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 18 z dotazníku pro výrobu

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
18.	1	6	6		
a)	1		5	2	4
b)	2	2	8		
c)					

Zdroj: Vlastní vypracování

**Otázkou č. 19** (*Pracovní doba mi vyhovuje.*) je zjišťována spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou. 8 ze 13 dotazovaných pracovní doba vyhovuje (odpověď *rozhodně ano* nebo *ano*). 5 respondentů uvedlo odpověď *ano i ne*. Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 19 je uvedena v tabulce 4.10.

Tabulka 4.10 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 18 z dotazníku pro oddělení výroby

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
19.	5	3	5		

Zdroj: Vlastní vypracování

V **otázce č. 20** (*Mám dobré vztahy se svými spolupracovníky.*) bylo zaznamenáno celkem sedm kladných odpovědí (tři odpovědi *rozhodně ano*, čtyři odpovědi *ano*). Čtyři

zaměstnanci odpověděli *ano i ne* a zbylí dva uvedli odpověď *rozhodně ne* (ti tedy rozhodně nehodnotí vztahy se svými kolegy jako dobré). Četnost odpovědí na tuto otázku je vyznačena v tabulce 4.11.

Tabulka 4.11 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 20 z dotazníku pro výrobu

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
20.	3	4	4		2

Zdroj: Vlastní vypracování

**Otázka č. 21** (*Při vykonávání pracovních činností se cítím bezpečně.*) je směřována na oblast bezpečnosti práce. Ačkoli před tvorbou dotazníku bylo vedením společnosti uvedeno, že bezpečnost práce je zajišťována podle platných právních předpisů, je zde zjišťováno subjektivní vnímání bezpečí při práci. Většina dotazovaných (šest respondentů) na tuto otázku odpověděla *ano*, další čtyři respondenti uvedli *rozhodně ano*, dva dotazovaní uvedli *ano i ne* a pouze jeden respondent uvedl *rozhodně ne*. Značná část zaměstnanců se podle výsledků dotazníku cítí při vykonávání pracovních činností bezpečně. Četnost odpovědí na otázku č. 21 je zaznamenána v tabulce 4.12.

Tabulka 4.12 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 21 z dotazníku pro výrobu

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
21.	4	6	2		1

Zdroj: Vlastní vypracování

**Otázka č. 22** (*Jsem spokojen s přístupem svého nadřízeného k mé osobě.*) je spjata s vedením lidí ve společnosti. 8 ze 13 zaměstnanců odpovědělo kladně (*rozhodně ano* nebo *ano*). Dva zaměstnanci uvedli *ano i ne* a tři zaměstnanci odpověděli *ne*. Většina pracovníků ve výrobě je tedy spokojena s přístupem vedoucího výroby. Ti, kteří odpověděli *ano i ne*, *ne* nebo *rozhodně ne* odpovídali na otázku č. 23. Ostatní zaměstnanci pokračovali vyplňováním otázky č. 24. Absolutní četnost odpovědí na tuto otázku je uvedena v tabulce 4.13.

Tabulka 4.13 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 22 z dotazníku pro výrobu

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
22.	3	5	2	3	

Zdroj: Vlastní vypracování

**Otázka č. 23** (*Vyhovoval by mi následující styl vedení.*) je rozdělena na čtyři základní styly vedení lidí podle Rensise Likerta, o nichž bylo pojednáno v teoretické části diplomové práce. Na otázku č. 23 odpovídalo pouze 5 ze 13 respondentů (viz Otázka č. 22). Největší preference byly zaznamenány u *konzultativního stylu vedení*, který se vyznačuje tím, že nadřazený podporuje obousměrnou komunikaci, při rozhodování využívá názorů a myšlenek svých podřízených apod. Tento styl by rozhodně vyhovoval jednomu z pěti respondentů (odpověď *rozhodně ano*), dalším třem respondentům by také vyhovoval (odpověď *ano*) a jednomu by tento styl vedení ani nevyhovoval, ani nevalil. Četnosti odpovědí na otázku č. 23 zde vyjadřují preference jednotlivých stylů vedení a jsou zobrazeny v tabulce 4.14.

Tabulka 4.14 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 23 z dotazníku pro oddělení výroby

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
23.					
a)		3	1		1
b)		4	1	1	
c)	1	3	1		
d)		1	4		

Zdroj: Vlastní vypracování

#### 4.2.5 Otázky č. 24 – 27 (motivátory podle Herzbergovy teorie motivace)

Na **otázku č. 24** (*Pracovní náplň vnímám jako zajímavou.*) odpovědělo 12 ze 13 dotazovaných, z nichž sedm uvedlo odpověď *ano*, tedy, že vnímají pracovní náplň jako zajímavou. Dva zaměstnanci uvedli *rozhodně ano* a tři zaměstnanci odpověděli *ano i ne*. Největší část zaměstnanců tedy vnímá pracovní náplň jako zajímavou nebo je podle nich rozhodně zajímavá (celkem 75 % dotázaných odpovědělo kladně). Podle Herzbergovy teorie je to jeden z faktorů, jehož uspokojení vede ke spokojenosti zaměstnanců, a proto lze konstatovat, že se jedná o jeden z faktorů, který již nyní zvyšuje pracovní spokojenost většiny zaměstnanců tiskařské společnosti.

**Otázkou č. 25** (*V práci podávám maximální výkon.*) je zkoumán vztah zaměstnanců k podávání pracovního výkonu, jakožto jednoho z možných motivátorů Herzbergovy teorie. Odpovědi mohou poukazovat také na to, zda jsou zaměstnanci výkonově orientováni. 46 % zaměstnanců odpovědělo, že rozhodně podávají v práci maximální výkon (odpověď *rozhodně ano*). 31 % respondentů uvedlo, že podávají v práci maximální výkon (odpověď *ano*) a zbylých

23 % dotazovaných není přesvědčeno o tom, zda podává v práci maximální výkon (odpověď *ano i ne*). Lze tedy usuzovat, že většina zaměstnanců je přesvědčena o tom, že podává maximální výkon.

Na **otázku č. 26** (*V práci se mi podařilo dosáhnout pracovního úspěchu.*). odpovědělo 7 z 13 (54 %) respondentů kladně (*rozhodně ano* nebo *ano*), čtyři respondenti odpověděli *ano i ne* a pouze dva respondenti odpověděli záporně (*ne*). Značná část pracovníků tedy podle hodnotí, že dosáhla v práci nějakého pracovního úspěchu, který je také jedním z motivátorů a vede k pracovní spokojenosti. Toto hodnocení ze strany zaměstnanců lze tedy považovat za pozitivní.

**Otázka č. 27** (*Velmi nerad/a zažívám neúspěch v práci.*) je do dotazníku začleněna proto, aby se podařilo zjistit, zda jsou zaměstnanci výkonově orientovaní, což lze zjistit podle tendence zaměstnanců dosahovat úspěchu a vyhýbat se neúspěchu. Na tuto otázku odpovědělo sedm respondentů (téměř 54 %) *rozhodně ano*, což znamená, že většina zaměstnanců má výraznou tendenci se neúspěchu vyhýbat. Dalších 23 % respondentů odpovědělo *ano*, ti tedy mají o něco nižší tendenci se neúspěchu vyhýbat, ale tato tendence je stále poměrně vysoká. 15 % respondentů má tuto tendenci průměrnou (*ano i ne*) a pouze 8 % dotázaných má velmi nízkou tendenci se vyhnout tomu, aby zažilo neúspěch v práci.

V tabulce 4.15 je uvedena absolutní četnost odpovědí, které se vztahují k motivátorům.

Tabulka 4.15 Absolutní četnost odpovědí na otázky č. 24 – 27 z dotazníku pro oddělení výroby

Kategorie otázek	Číslo otázky	Odpověď				
		Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
Motivátory	24.	2	7	3		
	25.	6	4	3		
	26.	2	5	4	2	
	27.	7	3	2		1

Zdroj: Vlastní vypracování

#### 4.2.6 Otázky č. 28 – 30 (otázky podle Teorie stanovení cílů)

**Otázka č. 28** (*Pracovní pokyny jsou pro mě srozumitelné.*) je prostředkem k ohodnocení přesnosti a srozumitelnosti formulace pokynů ze strany nadřízeného (v případě tiskařské společnosti se jedná zejména o pokyny přímého nadřízeného). Z odpovědí vyplývá, že jsou pracovní pokyny srozumitelné pro 92 % zaměstnanců (z toho téměř 31 % odpovědělo *rozhodně ano* a přibližně 61 % *ano*). Ostatní respondenti (8 %) odpověděli *ano i ne* a pracovní pokyny

jím tedy připadají částečně srozumitelné a částečně nesrozumitelné. S přihlédnutím k teoretickým východiskům *Teorie stanovení cílů* tento výsledek znamená, že v tomto ohledu vedoucí výroby pozitivně ovlivňuje motivaci a současně také výkonnost svých podřízených tým, že jim předává jasně formulované pokyny.

V **otázce č. 29** (*Úkoly, které dostávám, jsou často velmi náročné.*) je sledována náročnost stanovených úkolů (cílů), resp. vnímaná náročnost úkolů pracovníky ve výrobě. Na tuto otázku odpovědělo 38 % respondentů *ano i ne*, 31 % respondentů *ano*, 23 % respondentů *ne* a 8 % respondentů *rozhodně ano*. Více než třetina zaměstnanců ve výrobě tudíž považuje náročnost vytyčených úkolů za střední (resp. velmi náročné úkoly vnímá jako středně časté), méně, než jedna třetina si myslí, že jsou jim stanovené úkoly často velmi náročné, 23 % zaměstnanců nevnímá, že by velmi náročné úkoly byly stanovovány často a jen 8 % (jeden respondent) je silně přesvědčen o tom, že jemu stanovené úkoly jsou často velmi náročné. Důležité je, že 38 % zaměstnanců nepovažuje, že by byly stanovovány ani zřídka ani často a další 23 % zaměstnanců nepociťuje častou náročnost úkolů, což podle *Teorie stanovení cílů* znamená, že více než polovina pracovníků (38 % plus 23 %) není nucena často pracovat s vyšším zaměřením pozornosti a větším úsilím, což velmi pravděpodobně může snižovat jejich pracovní výkonnost.

Na **otázku č. 30** (*Mám možnost se podílet na rozhodování, např. jak postupovat při plnění pracovního úkolu.*), kterou je zjišťován podíl zaměstnanců na rozhodování při výkonu práce apod., odpovědělo sedm dotazovaných (54 %) *ano*, tři dotazovaní odpověděli *rozhodně ano* (23 %), dva uvedli odpověď *ano i ne* a pouze jeden dotazovaný odpověděl *ne*. Více než tři čtvrtiny zaměstnanců se domnívají, že mají možnost se účastnit rozhodování. To je pro tiskařskou společnost kladný výsledek, protože účast v rozhodování podle *Teorie stanovení cílů* může (především tehdy, je-li jednotlivci očekávána) může zvýšit výkonnost a také angažovanost zaměstnanců při plnění cílů. Absolutní četnost odpovědí na otázky č. 28 – 30 jsou zobrazeny v tabulce 4.16.

*Tabulka 4.16 Absolutní četnost odpovědí na otázky č. 28 – 30 z dotazníku pro oddělení výroby*

Kategorie otázek	Číslo otázky	Odpověď				
		Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
Teorie stanovení cílů	<b>28.</b>	4	8	1		
	<b>29.</b>	1	4	5	3	
	<b>30.</b>	3	7	2	1	

*Zdroj: Vlastní vypracování*

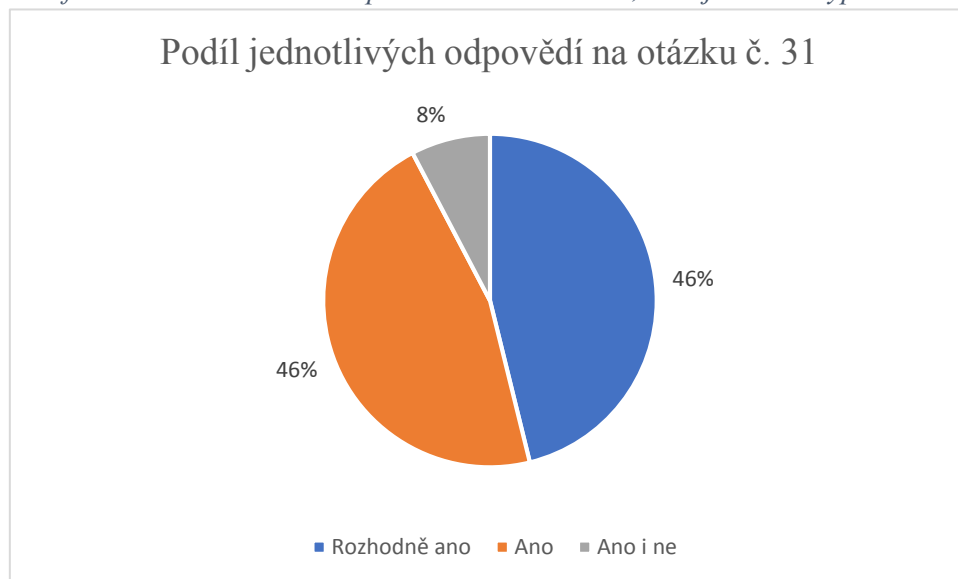
#### 4.2.7 Otázky č. 31 – 33

V této části dotazníku byly zjišťovány pouze doplňující informace, které mohou pomoci při závěrečném sestavování návrhů a doporučení pro tiskařskou společnost.

**Otázka č. 31** (*Vnímám jako spravedlivé, že pracovníci ve výrobě začínají pracovat v dřívějším čase než obchodní zástupci, protože se jedná o zcela jiný druh práce.*) vychází z Adamsovy teorie spravedlnosti a prostřednictvím této otázky je zjišťováno, zda si pracovníci ve výrobě nepřipadají diskriminováni tím, že jejich směna začíná v dřívějším čase než směna obchodních zástupců. 46 % respondentů však odpovědělo *rozhodně ano*, což znamená, že hodnotí tuto skutečnost jako zcela spravedlivou. Dalších 46 % respondentů uvedlo odpověď *ano*, což znamená, že i tato část zaměstnanců považuje dřívější začátek směny za spravedlivý vzhledem k odlišné náplni práce. Pouze jeden respondent (8 %) odpověděl *ano i ne*.

Podíl jednotlivých odpovědí na otázku č. 31 je znázorněn v grafu 4.2.

Graf 4.2: Relativní četnost odpovědí na otázku č. 31; Zdroj: vlastní vypracování



**Otázkou č. 32** (*Vzhledem k mým zkušenostem s danou prací je mi umožněno pracovat samostatně.*) je zkoumáno, zda vedoucí výroby poskytuje svým podřízeným určitou míru autonomie, což nasvědčuje o jisté formě důvěry vedení vůči svým podřízeným. Odpovědi jsou zcela totožné s těmi, které se vztahují k předchozí otázce. Kromě jednoho respondenta tedy všichni pracovníci ve výrobě vnímají, že jim je vzhledem k jejich zkušenostem umožněno pracovat samostatně, což je znázorněno v tabulce 4.17.

Tabulka 4.17 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 32 z dotazníku pro oddělení výroby

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
32.	6	6	1		

Zdroj: Vlastní vypracování

V otázce č. 33 (*Kdybyste mohl/a cokoliv v práci změnit, co by to bylo a proč.*) je zaměstnancům umožněno se vyjádřit k libovolnému tématu a navrhnout změny, které se mohou týkat kterékoli oblasti v organizaci. Jedná se tedy o otevřenou otázku, jejíž účelem v tomto dotazníku je vykompenzovat nedostatky uzavřených otázek (byť škálových), které mnohdy neposkytují respondentům volbu takové varianty, která by odpovídala jejich skutečnému hodnocení.

Pracovníky ve výrobě bylo navrženo celkem šest změn. Dvě z nich však nemohou být pro jejich obecnost ve výzkumu zvažovány. Existují tedy čtyři návrhy, které mohou být využity. Jeden zaměstnanců navrhuje, aby byl ze strany vedení společnosti větší zájem o správný chod strojů ve výrobě a také, aby byly stále k dispozici náhradní díly, protože jsou nyní často úzkým místem ve výrobě a zdržují práci na zakázkách. Jiným zaměstnancem je navrženo, aby byla osvětlena knihárna. A nakonec jeden ze zaměstnanců navrhuje, aby byla po všech podřízených vyžadována větší odpovědnost.

#### 4.2.8 Shrnutí výsledků dotazníku vyplněného zaměstnanci ve výrobě

Otázky č. 1 – 5, které jsou inspirovány dotazníkem **Gallup Q<sup>12</sup>** podávají informaci o vnímané úrovni pracovních zdrojů (leadership, zpětná vazba, podpora zaměstnanců ze strany organizace aj.) zaměstnanci společnosti.

Z odpovědí na otázku č. 1 vyplývá, že mají zaměstnanci dostatek příležitosti dělat v práci to, co jim jde dobře. Podle odpovědí na otázku č. 2 však není zaměstnancům poskytována pozitivní zpětná vazba každý týden. Ta je přitom pro zvyšování a udržování vysoké úrovně angažovanosti podle odborných informačních zdrojů zcela zásadní. Na otázku č. 3 odpověděla většina zaměstnanců pozitivně (tedy, že vnímá v organizaci existenci někoho, kdo je při výkonu práce podporuje v rozvoji jejich dovedností). Možnosti rozvoje dovedností v praxi tedy zaměstnanci pocítují, což jednoznačně pozitivně ovlivňuje pracovní angažovanost i motivaci zaměstnanců. Z výsledků lze usuzovat, že se pracovníci domnívají, že se jejich kolegové snaží dělat kvalitní práci. V tiskařské společnosti je tedy nastavena určitá kultura kvality, což má

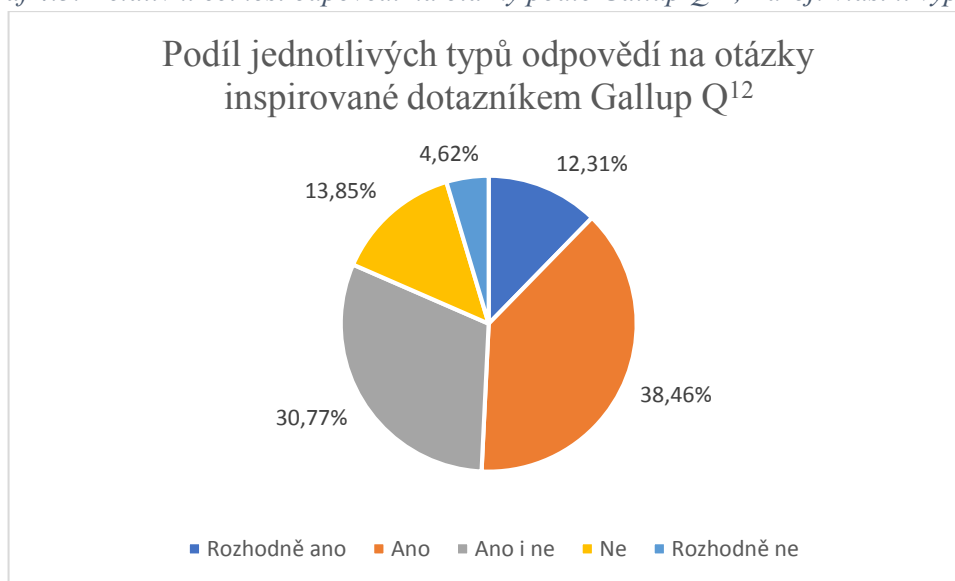


kladný vliv na pracovní angažovanost. Podle odpovědí na otázku č. 5 převážná většina zaměstnanců zaregistrovala během posledního půl roku pochvalu ze strany nadřízeného, takže je zřejmé, že je v organizaci aplikována pozitivní zpětná vazba, nicméně není příliš pravidelná.

Z odpovědí na otázky č. 1 – 5 vyplývá, že bylo dosaženo relativně pozitivního výsledku. U příslušných otázek byla zaznamenána nejčastěji odpověď *ano* (přibližně 38 % podíl ze všech odpovědí), Většina zaměstnanců tedy považuje úroveň pracovních zdrojů za relativně vysokou.

Druhou nejčastější odpovědí (31 % podíl) na otázky **Gallup dotazníku** je *ano i ne*, z čehož vyplývá, že velká část zaměstnanců si není jista, jaká úroveň pracovních zdrojů je jim poskytována. Odpověď *rozhodně ano* má na všech odpovědích této části dotazníku přibližně 12%-ní podíl, zatímco odpověď *rozhodně ne* je s 5%-ním podílem na všech odpovědích nejméně častou. To znamená, že ve výrobě tiskařské společnosti převažuje přesvědčení o vysoké úrovni pracovních zdrojů. Podle odpovědí na otázky podle Gallup Q<sup>12</sup> jsou zaměstnanci poměrně vysoce angažovaní, což lze vyvodit z vysokého podílu kladných odpovědí na tuto část otázek. Situace je znázorněna v grafu 4.3.

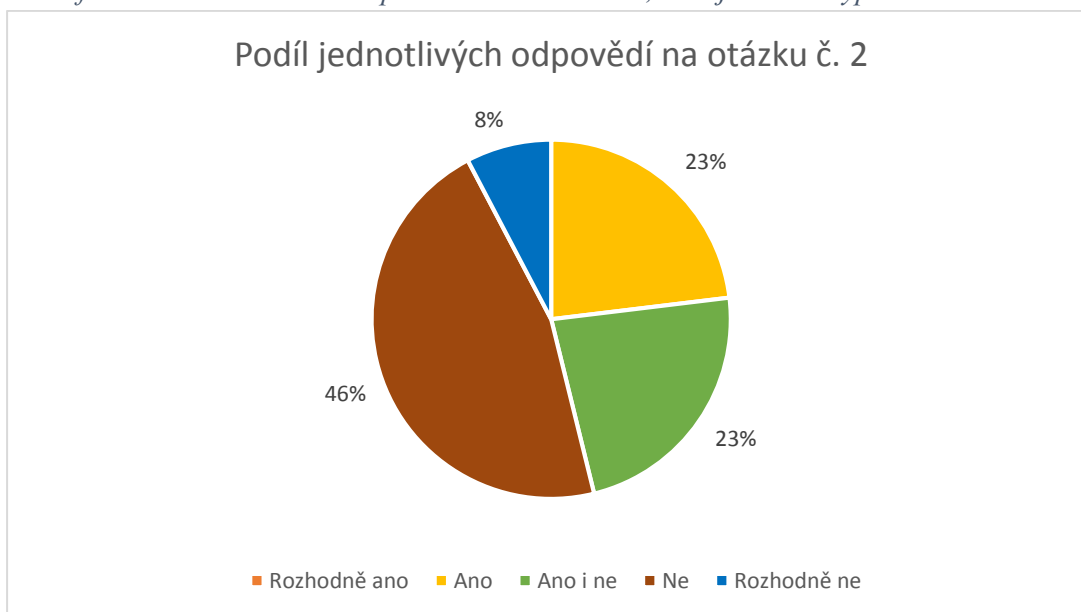
Graf 4.3: Relativní četnost odpovědí na otázky podle Gallup Q<sup>12</sup> ; Zdroj: vlastní vypracování



Slabým místem, které bylo nalezeno v rámci odpovědí na otázky typu Gallup dotazníku je **poskytování pozitivní zpětné vazby**, které bylo zjišťováno v otázkách č. 2 a 5. Odpovědi na otázku č. 5 byly převážně pozitivní, ale odpovědi na otázku č. 2, která se vztahuje k pravidelnému poskytování zpětné vazby, byly spíše negativní.

Z grafu 4.4 je patrné, že na otázku č. 2 (*Byl/a jsem v průběhu posledních sedmi dní pochválen/a nadřazeným za dobře vykonanou práci.*) odpověděla většina respondentů záporně.

Graf 4.4: Relativní četnost odpovědí na otázku č. 17; Zdroj: vlastní vypracování



Otázky č. 6 – 8, které jsou spjaté také s pracovní angažovaností vycházejí z dotazníku UWES. Těmito otázkami jsou měřeny tři základní dimenze angažovanosti – obětavost (*dedication*), pohlčení prací (*absorption*) a pracovní nasazení (*vigor*).

Úroveň obětavosti v práci (*dedication*) byla zjišťována v otázce č. 6. Podle odpovědí na tuto otázku většina pracovníků ve výrobě vnímá svou práci jako smysluplnou, což je jeden z předpokladů vysoké angažovanosti, která se v tomto případě projevuje vyšší úrovní obětavosti při plnění pracovních úkolů.

Úroveň pohlčení prací (*absorption*) byla zjišťována podle odpovědí na otázku č. 7., z nichž je patrné, že převážné většině zaměstnanců pracujících ve výrobě čas rychle ubíhá (popř. se jim stává, že při práci zapomenou sami na sebe). Výsledek vypovídá o tom, že velká část pracovníků v průběhu vykonávání pracovních činností čas příliš nevnímá, což vypovídá o tom, že jsou pravděpodobně pohlčeni prací, což je jeden z projevů pracovní angažovanosti.

Úroveň pracovního nasazení (*vigor*) byla zkoumána v otázce č. 8. Z uvedených odpovědí na tuto otázku vyplývá, že se významná část zaměstnanců nedokáže rozhodnout, zda se ráno do práce těší nebo ne. Převažují zde však kladné odpovědi, a proto lze konstatovat, že existuje v tiskařské společnosti více zaměstnanců s projevy pracovního nasazení než těch, kterými není pracovní nasazení projevováno.

V otázkách č. 9 – 13 jsou respondentům pokládány otázky, které se vztahují ke **Kahnovu pojetí osobní angažovanosti**.

Z odpovědí na tyto otázky vyplývají následující zjištění. Většina zaměstnanců je spokojena s komunikací v práci, protože může vyjádřit svůj vlastní názor, což pozitivně ovlivňuje jejich angažovanost. Velká část z nich také věří, že své pracovní úkoly dokáže splnit, což má také pozitivní vliv na angažovanost. Podle odpovědí na otázku č. 13 si značná část pracovníků není jista, zda dostává informace včas. To však může být dáno časovým vytížením vedoucího výroby při vykonávání své práce (např. zjišťování požadavků na produkty).

Problematické se zdá být vnímání pracovního kolektivu zaměstnanci ve výrobě. Mnoho pracovníků je totiž podle odpovědí na otázku č. 10 nespokojeno s pracovním kolektivem, resp. podle většiny zaměstnanců v oddělení výroby není dobrá atmosféra. Mezilidské vztahy souvisejí s *psychologickým bezpečím* (jeden z faktorů Kahnova pojetí osobní angažovanosti), Nespokojenost s pracovním kolektivem proto může být příčinou nedostatečné úrovně angažovanosti zaměstnanců.

Podle odpovědí na otázku č. 11 existuje mnoho zaměstnanců, kteří se obávají toho, že při vykonávání běžných pracovních činností udělají chybu, protože podle nich nejsou zcela jasně vymezena pravidla, podle nichž má být práce provedena. Tato oblast se týká organizačních norem, kterými má být zajištěno *psychologické bezpečí*, jsou-li adekvátně sestaveny. Obavy zaměstnanců z toho, že udělají při práci chybu, mohou podle Kahnova pojetí snižovat osobní angažovanost, což může být případ pracovníků ve výrobě tiskařské společnosti.

Dalšími otázkami (č. 14 až 23) je zjišťováno uspokojování **hygienických faktorů motivace**. Z příslušných odpovědí lze vyvodit následující poznatky. Zaměstnanci by ocenili, kdyby jim zaměstnavatel poskytoval 2-3 dny pracovního volna a také slevové karty do sportovišť. Poměrně velká část zaměstnanců by ocenila i příspěvek na mobilní tarif, nicméně existuje i značná část těch, kteří by tento benefit neocenili.

Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni s výši svých mezd (resp. existují pouze tři pracovníci ve výrobě, kteří jsou s výši své mzdy spokojeni). Tato nespokojenost je o to vyšší při srovnání mezd s úrovní mezd jiných společností.

S pracovními podmínkami je většina zaměstnanců spokojeno. Nicméně bylo zjištěno, že mnozí zaměstnanci považují zařízení, na němž pracují, jako zastaralé. Vybavení kuchyně bylo naopak hodnoceno vcelku kladně.

Podle odpovědí otázky, které se vztahují k hygienickým faktorům, je většina pracovníků spokojena s pracovní dobou, velká část z nich vnímá pracovní vztahy s kolegy pozitivně. Při vykonávání pracovních činností se téměř všichni zaměstnanci cítí bezpečně. 8 ze 13 respondentů je spokojeno s přístupem vedoucího k nim. Tři respondenti však nejsou s přístupem vedoucího spokojeni a další dva se nemohli rozhodnout a uvedli odpověď *ano i ne*. V otázce č. 23 se mohli zaměstnanci nepříliš spokojení s vedením vyjádřit, který styl vedení by preferovali. Nejvíce preferovaný styl vedení je konzultativní, k němuž se žádný z respondentů nevyjádřil záporně. Tento styl vedení se vyznačuje např. tím, že komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými je vzájemná nebo tím, že vedoucí využívá nápady a názory podřízených.

Další čtyři otázky (č. 24 – 27) se vztahují **motivátorům**, jejichž funkce je zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců. Přibližně 75 % zaměstnanců ve výrobním oddělení vnímá svou pracovní náplň jako zajímavou, což podle Herzbergovy teorie vede k vyšší pracovní spokojenosti. 76 % zaměstnanců uvedlo, že podává v práci maximální výkon. Je otázkou, zda tato výkonnost není limitována technologiemi. Dále bylo zjištěno, že většina zaměstnanců v oddělení výroby zažila nějaký pracovní úspěch, což zcela určitě má pozitivní vliv na jejich spokojenost v práci. Zároveň 77 % zaměstnanců uvedlo, že neradi zažívají neúspěch v práci.

Otázky č. 28 – 30 jsou spjaté s **Teorií stanovení cílů** podle níž by měly být cíle spíše náročné, srozumitelné, zaměstnanci by měli mít možnost se podílet na rozhodování a měly by jim být poskytována zpětná vazba o jejich výsledcích. Zpětná vazba byla zkoumána již v otázkách podle Gallup dotazníku. V této části dotazníku bylo dosaženo těchto výsledků. Téměř pro všechny pracovníky jsou pracovní pokyny srozumitelné. To znamená, že jsou v tiskařské společnosti pracovní pokyny správně formulovány, což dle *Teorie stanovení cílů* pozitivně ovlivňuje výkonnost. Z odpovědí na otázku č. 30 je zřejmé, že značná část pracovníků má možnost podílet se na rozhodování (např. o tom, jak postupovat při plnění pracovního úkolu). Je-li tato možnost zaměstnanci očekávána, pak i toto může zvýšit jejich výkonnost a angažovanost při plnění cílů.

Odpovědi na otázku č. 31 byly převážně pozitivní, což znamená, že většina pracovníků ve výrobě nevnímá jako nespravedlivé to, že jejich směna začíná dříve, než směna obchodních zástupců, a to s přihlédnutím k tomu, že se jedná o zcela jiný druh práce.

Podle odpovědí na otázku č. 32 je zaměstnancům umožněno pracovat samostatně, což vypovídá o určitém projevu důvěry ze strany vedoucího k podřízeným. Důvěra je přitom jedním z hlavních faktorů, který podle odborných poznatků pozitivně ovlivňuje angažovanost

zaměstnanců. Poskytování samostatnosti pracovníkům v nich určitě zároveň vyvolává větší odpovědnost za vykonanou práci, což dle Herzbergovy teorie pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost a motivaci.

### 4.3 Vyhodnocení dotazníku vyplněného obchodními zástupci

Dotazník byl vyplněn všemi osmi oslovenými respondenty.

#### 4.3.1 Otázky č. 1 – 5 (položky podle Gallup Q<sup>12</sup>)

Nejčastější odpovědí na **otázku č. 1** (*Mám příležitost dělat v práci to, co mi jde dobře.*) byla odpověď *ano i ne*. Tímto způsobem odpověděli 4 respondenti. Tři respondenti uvedli odpověď *rozhodně ano* a jeden respondent uvedl odpověď *ano*. Většina obchodních zástupců podle jejich odpovědí má příležitost dělat v práci to, co jim jde dobře.

Na **otázku č. 2** (*Byl/a jsem v průběhu posledních sedmi dní (týdne) pochválen/a nadřazeným za dobře vykonanou práci.*) odpovědělo pět respondentů *ano*, dva respondenti *ne* a jeden respondent *ano i ne*. To znamená, že si většina obchodních zástupců je vědoma pravidelné pozitivní zpětné vazby (v průběhu každého týdne).

Na **otázku č. 3** (*V práci existuje někdo, kdo mě při výkonu práce podporuje v mém rozvoji dovedností.*) celkem tři zaměstnanci odpověděli *ano*, další tři odpověděli *ano i ne*, jeden odpověděl *rozhodně ano* a jeden *rozhodně ne*. jedním respondentem *rozhodně ano*. Touto otázkou mělo být zjištěno, zda v obchodním oddělení dané společnosti existuje určitá forma mentorování nebo koučování. Podle toho, jak obchodní zástupci odpovídali je zřejmé, že většina z nich je přesvědčena o existenci někoho, kdo je podporuje při výkonu práce v rozvoji dovedností. Mentorování je tedy v obchodním oddělení uplatňováno.

**Otázka č. 4** (*Moji spolupracovníci se snaží dělat kvalitní práci.*) byla sestavena proto, aby zjistila, zda pracovníci organizace pocítují, že jsou součástí takové firemní kultury, jejíž základní hodnotou je kvalita (práce, produktů, služeb aj.). Tato kultura je utvářena samotnými zaměstnanci tohoto oddělení. Jeden respondent uvedl odpověď *rozhodně ano*, čtyři respondenti odpověděli *ano*, ostatní tři respondenti odpověděli *ano i ne*. Z toho vyplývá, že velká část zaměstnanců je přesvědčena o tom, že jejich kolegové dělají kvalitní práci.

**Otázka č. 5** (*V posledních šesti měsících (půl roce) jsem byl/a pochválen/a nadřazeným za dobře odvedenou práci*) je směřována na pozitivní zpětnou vazbu v průběhu delšího časového období, než tomu je v otázce č. 2. Dva respondenti zvolili variantu *rozhodně ano*,

čtyři respondenti (největší část) zvolili možnost *ano*, jeden respondent uvedl *ano i ne* a poslední dotazovaný odpověděl *ne*. Převažuje zde tedy počet kladných odpovědí a většina obchodních zástupců zaregistrovala pozitivní zpětnou vazbu ze strany nadřízeného během posledního půl roku. Jelikož byla vyzkoumána vysoká korelace mezi podporou zaměstnanců ze strany organizace a angažovaností. Proto by měla společnost tyto poznatky zohlednit při každodenní praxi, chce-li zvýšit pracovní spokojenost, výkonnost a oddanost svých zaměstnanců.

Absolutní četnosti odpovědí na prvních pět otázek typu Gallup Q<sup>12</sup> jsou vyznačeny v tabulce 4.18. Prázdné pole vždy znamená, že příslušnou variantu odpovědi nikdo nezvolil.

*Tabulka 4.18 Absolutní četnost odpovědí na otázky č. 1 – 5 z dotazníku pro obchodní oddělení*

Kategorie otázek	Číslo otázky	Odpověď				
		Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
Gallup Q12	1.	3	1	4		
	2.		5	1	2	
	3.	1	3	3		1
	4.	1	4	3		
	5.	2	4	1	1	

*Zdroj: Vlastní vypracování*

#### 4.3.2 Otázky č. 6 – 8 (položky podle dotazníku UWES)

Otázkami v dotazníku UWES jsou zjišťovány jednotlivé dimenze angažovanosti, což je v souladu se Schaufeliho a Bakkerovým vymezením angažovanosti, která je tedy charakterizována nasazením (*vigor*), obětavostí (*dedication*) a pohlcením prací (*absorption*) (viz podkapitola 2.3.6).

Každá z těchto tří dimenzí je projevem pracovní angažovanosti, a proto lze posuzovat úroveň angažovanosti podle každé z těchto dimenzí.

**Otázkou č. 6** (*Práci, kterou vykonávám, vnímám jako smysluplnou.*) je zjišťována obětavost zaměstnanců při práci (*dedication*). Jelikož tři zaměstnanci vybrali odpověď *rozhodně ano*, další tři zvolili odpověď *ano* a pouze dva respondenti uvedli *ano i ne*, tak je možné předpokládat, že obchodní zástupci pracují s vyšší mírou obětavosti.

**Otázkou č. 7** (*V práci mi čas rychle ubíhá nebo se mi stává, že při práci zapomenu sám na sebe.*) je sledováno, zda jsou zaměstnanci pohlčeni svou prací (*absorption*). Protože na tuto otázku odpověděli dva respondenti *rozhodně ano*, čtyři respondenti *ano*, jeden respondent *ano i ne* a pouze jeden respondent uvedl odpověď *ne*, tak je většina obchodních zástupců pohlčena svou prací, což má pozitivní vliv na úroveň pracovní angažovanosti.

**Otázkou č. 8** (*Když ráno vstanu, těším se do práce.*) je zkoumán projev pracovního nasazení zaměstnanců (*vigor*), jakožto poslední ze tří dimenzí pracovní angažovanosti. Stejně jako u oddělení výroby, i zde byla zaznamenána převaha odpovědí *ano i ne*, kterou vybralo celkem 6 z 8 respondentů. Jeden respondent vybral odpověď *rozhodně ano* a poslední respondent uvedl odpověď *ano*. Většina obchodních zástupců (75 %) však není přesvědčena o tom, zda má chuť či nemá chuť jít ráno do práce. Projev vysokého pracovního nasazení lze alespoň podle odpovědí očekávat pouze u dvou obchodních zástupců.

Absolutní četnosti odpovědí na otázky podle dotazníku UWES jsou uvedeny v tabulce 4.19.

Tabulka 4.19 Absolutní četnost odpovědí na otázky č. 6 – 8 z dotazníku pro obchodní oddělení

Kategorie otázek	Číslo otázky	Odpověď				
		Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
UWES	6.	3	3	2		
	7.	2	4	1	1	
	8.	1	1	6		

Zdroj: Vlastní vypracování

#### 4.3.3 Otázky č. 9 – 13 (Kahnovo pojetí osobní angažovanosti)

Následující otázky jsou spjaté s Kahnovým pojetím *osobní angažovanosti*, které souvisí s těmito faktory angažovanosti: *psychologické bezpečí* (např. mezilidské vztahy, organizační normy), *psychologický smysl* (smysluplnost pracovních úkolů, rolí apod.) a *psychologická dostupnost* (sebedůvěra jedince, pracovní zdroje aj.). Smysluplnost práce je součástí dotazníku UWES, a proto není v této části dotazníku psychologický smysl zahrnut.

Na **otázku č. 9** (*Jsem spokojen s komunikací v práci.*) odpověděl jeden respondent *rozhodně ano*, čtyři respondenti *ano*, dva respondenti *ano i ne* a jeden respondent zvolil variantu *ne*, což znovu neposkytuje samo o sobě důležitou informaci. Nikdo neodpověděl *rozhodně ne*. Existuje více obchodních zástupců spokojených s komunikací v práci než zaměstnanců nespokojených s komunikací v práci. Tato otázka souvisí s *psychologickým bezpečím*.

**Otázka č. 10** (*S pracovním kolektivem jsem spokojen.*) se týká pracovního kolektivu (tedy mezilidských vztahů) a souvisí tedy také s *psychologickým bezpečím*. Největší počet respondentů odpověděl *ano i ne*, a to pět zaměstnanců. Dva zaměstnanci uvedli odpověď *ano* a jeden zaměstnanec zvolil variantu *ne*. Spokojenost s kolektivem je mezi obchodními zástupci je podle jejich odpovědí na střední úrovni. Je zde tedy prostor pro zlepšení atmosféry.

**Otázka č. 11** (*Neobávám se toho, že udělám při vykonávání běžných pracovních činností chybu, protože jsou v naší společnosti jasně vymezena pravidla, jakým způsobem má být práce provedena.*) je vztažena také k *psychologickému bezpečí*, protože souvisí organizačními normami, kterými lze minimalizovat obavy z nepříznivých důsledků jednání zaměstnance. U této otázky odpovědělo všech osm respondentů shodně *ano i ne*. Obavy obchodních zástupců z toho, že udělají chybu jsou zaměstnanci v určité míře připouštěny, ale nejsou příliš výrazné.

**Otázkou č. 12** (*Věřím, že své pracovní úkoly dokážu splnit, protože se v práci cítím celkově dobře.*) je zkoumána úroveň *psychologické dostupnosti*, což je druhá skupina faktorů, která má podle Kahna vliv na osobní angažovanost. Na tuto otázku odpověděli čtyři zaměstnanci kladně (jeden respondent zvolil odpověď *rozhodně ano* a tři respondenti odpověděli *ano*). Ostatní čtyři respondenti zvolili možnost *ano i ne*. Polovina obchodních zástupců tedy v důsledku svého celkového rozpoložení (psychického, emocionálního i fyzického) věří, že své pracovní úkoly dokáže splnit. Druhá polovina je si jistá pouze napůl.

**Otázku č. 13** (*Důležité informace dostávám od svého nadřízeného včas.*) lze považovat za součást *psychologického bezpečí*, jelikož je spjata se způsobem komunikace s podřízenými ze strany nadřízeného. I zde odpověděl jeden respondent *rozhodně ano*, tři respondenti *ano* a další čtyři respondenti *ano i ne*. (téměř 62 % dotazovaných) Stejně jako v případě dotazníku pro oddělení výroby však tento výsledek může znamenat, že formulace otázky připadala respondentům nesrozumitelná a nebyli schopni identifikovat, co v kontextu dané otázky znamená *včas*, a proto vybrali odpověď *ano i ne*.

Absolutní četnosti odpovědí na otázky č. 9 – 13 jsou znázorněny v tabulce 4.20.

Tabulka 4.20 Absolutní četnost odpovědí na otázky č. 9 -13 z dotazníku pro obchodní oddělení

Kategorie otázek	Číslo otázky	Odpověď				
		Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
Osobní angažovanost	9.	1	4	2	1	
	10.		2	5	1	
	11.			8		
	12.	1	3	4		
	13.	1	3	4		

Zdroj: Vlastní vypracování

#### Otázky č. 14 – 24 (hygienické faktory motivace)

**Otázka č. 14** (*Mohu ovlivnit výši flexibilní složky své mzdy a vím, jak ji mohu ovlivnit.*) se vztahuje k ovlivnitelnosti výše pohyblivé složky mzdy přičiněním obchodních zástupců



(resp. jejich vyšší výkonností apod.) a také je zkoumáno, zda jsou zaměstnanci o způsobech, jak zvýšit flexibilní složku své mzdy, dobře informováni. Jeden respondent vybral variantu *rozhodně ne*, celkem čtyři respondenti zvolili možnost *ano*, další dva respondenti vybrali možnost *ano i ne* a poslední respondent na tuto otázku neodpověděl, jelikož se jedná o externí osobu samostatně výdělečně činnou (OSVČ), na kterou se výplata mzdy nevztahuje. Převážně jsou tedy respondenti přesvědčeni o tom, že mohou ovlivnit výši flexibilní složky své mzdy. Absolutní četnosti odpovědí na otázku č. 14 jsou znázorněny v tabulce 4.21.

Tabulka 4.21 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 14 z dotazníku pro obchodní oddělení

Číslo otázky	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
14.	1	4	2		

Zdroj: Vlastní vypracování

**Otázka č. 15** (*Ocenil bych, kdyby mi zaměstnavatel poskytoval tyto firemní benefity.*) je členěna na čtyři položky (první se týká poskytování *sick days*, druhá poskytování slevové karty do sportovišť, třetí se týká vyplácení finančního příspěvku na mobilní tarif a poslední se vztahuje k možnosti tisku zdarma pro zaměstnance a jejich nejbližší příbuzné). Každá položka představuje jeden z potenciálních firemních benefitů poskytovaných zaměstnavatelem.

Na podotázku a), zda by zaměstnanci ocenili 2-3 dny pracovního volna odpověděli čtyři respondenti *rozhodně ano* a další dva respondenti odpověděli *ano* a pouze jeden zvolil variantu *ano i ne*. Téměř všichni zaměstnanci by tento benefit ocenili. OSVČ logicky neodpověděla.

Na podotázku b), zda by zaměstnanci uvítali slevovou kartu pro vstup do sportovišť odpověděli dva respondenti *rozhodně ano*, tři dotazovaní vybrali odpověď *ano* a jeden z nich znovu uvedl odpověď *ano i ne* a dva respondenti uvedli odpověď *ne*. Tento benefit by tedy neocenilo tolik zaměstnanců jako ten předcházející.

Na položku c), jestli by respondenti ocenili finanční příspěvek na mobilní tarif dva respondenti uvedli variantu *rozhodně ano*, tři *ano*, jeden *ano i ne* a dva respondenti *ne*. Tento benefit by byl obchodními zástupci oceněn stejně jako slevová karta do sportovišť.

Na položku d) zda by zaměstnanci ocenili tisk zdarma, který by mohli uplatnit v rozumné míře oni nebo jejich blízcí rodinní příslušníci, odpověděla znovu většina kladně (5 z 8 respondentů), jeden dotazovaný zvolil možnost *ano i ne* a jeden zvoliv *ne* a poslední respondent uvedl *rozhodně ne*.

Lze tedy říci, že všechny uvedené benefity by byly většinou obchodních zástupců oceněny. Četnost odpovědí na otázku č. 15 je zobrazena v tabulce 4.22.

Tabulka 4.22 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 15 z dotazníku pro obchodní oddělení

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
15.					
a)	4	2	1		
b)	2	3	1	2	
c)	2	3	1	2	
d)	3	2	1	1	1

Zdroj: Vlastní vypracování

Na otázku č. 16 (*S výši své mzdy jsem spokojen.*) odpovědělo 7 respondentů z 8 (všichni kromě OSVČ). Jeden respondent uvedl odpověď *rozhodně ano*, jeden respondent uvedl variantu *ano*, tři respondenti zvolili možnost *ano i ne* a poslední dva respondenti vybrali variantu *ne*. Ačkoliv se nedá jednoznačně hovořit o převažující spokojenosti obchodních zástupců se svou mzdou, tak zde není míra nespokojenost tak vysoká jako u pracovníků v oddělení výroby. Absolutní četnosti odpovědí na otázku č. 16 je zobrazena v tabulce 4.23.

Tabulka 4.23 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 16 z dotazníku pro obchodní oddělení

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
16.	1	1	3	2	

Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 17 (*Systém odměňování vnímám jako spravedlivý při srovnání své mzdy se mzdami svých spolupracovníků.*) je spjata s předchozí otázkou. Je zde však zohledněn aspekt zaměstnanci vnímané spravedlnosti podle *Adamsovy teorie rovnosti*. Pět respondentů odpovědělo *ano i ne*, jeden odpověděl *ano* a jeden naopak *rozhodně ne*. Většina zaměstnanců si podle odpovědí není jista, zda je systém odměňování spravedlivý, když porovnájí svou mzdu se mzdami svých kolegů. Četnost odpovědí na otázku č. 17 je zaznamenána v tabulce 4.24.

Tabulka 4.24 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 17 z dotazníku pro obchodní oddělení

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
17.		1	5		1

Zdroj: Vlastní vypracování

Otázkou č. 18 (*Systém odměňování vnímám jako spravedlivý při srovnání své mzdy se mzdami zaměstnanců konkurenčních nebo jiných podniků v okolí.*) je sledována vnímaná

úroveň spravedlnosti systému odměňování, je-li výše mzdy srovnávána se výší mezd zaměstnanců jiných organizací. Pouze jeden respondent zvolil možnost *rozhodně ano*. Další tři dotazovaní vybrali odpověď *ano i ne* a tři ostatní zvolili variantu *ne* (tedy nepovažují systém odměňování podle stanoveného kritéria za spravedlivý). Respondent OSVČ neodpověděl.

Absolutní četnosti odpovědí na otázku č. 18 jsou zobrazeny v tabulce 4.25.

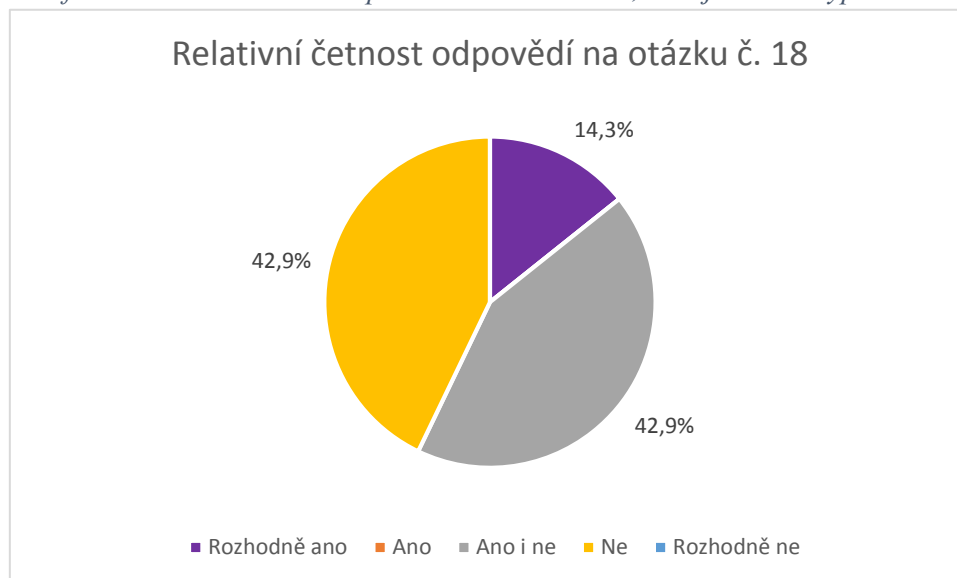
Tabulka 4.25 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 18 z dotazníku pro obchodní oddělení

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
18.	1		3	3	

Zdroj: Vlastní vypracování

Relativní četnost odpovědí na otázku č. 18 jsou znázorněny v grafu 4.5.

Graf 4.5: Relativní četnost odpovědí na otázku č. 18; Zdroj: vlastní vypracování



Z grafu je patrné, že četnost záporných odpovědí (42, 9 % odpovědí *ne*) je rozhodně vyšší než četnost kladných odpovědí (14,3 % odpovědí *rozhodně ano*).

**Na otázku č. 19** (*Ocenil/a bych, kdyby byla pohyblivá složka mzdy pevně stanovena pro každého zaměstnance stejným způsobem.*) byly uvedeny tři odpovědi *rozhodně ano*, dvě odpovědi *ano*, jedna odpověď *ano i ne* a jedna odpověď *ne*. Většina zaměstnanců by tedy ocenila, kdyby byla pohyblivá složky mzdy jasně stanovena stejným způsobem pro každého obchodního zástupce. Kladně totiž odpovědělo celkem 71,5 % respondentů.

**Otázka č. 20** (*Jsem spokojen s pracovními podmínkami.*) je rozdělena na jednotlivé položky a) – c). Respondenti, kteří odpověděli na tuto otázku kladně (*rozhodně ano* nebo *ano*) tyto položky nevyplňovali. Kladně přitom odpověděli celkem dva respondenti z osmi, kteří na otázku č. 20 odpověděli *ano*. Ostatních šest respondentů shodně uvedlo možnost *ano i ne*, a proto vyplňovali také položky a) – c).

Položka a) se vztahuje k používaným technologiím (*Mám k dispozici nové zařízení.*). Na tuto otázku uvedlo všech šest dotazovaných odpověď *ano i ne*. Zřejmě tedy obchodní zaměstnanci nebyli schopni určit, zda je jimi používané zařízení staré nebo nové. Je také otázkou, zda nyní má společnost finanční prostředky na koupi nov

Položka b) se týká vybavení kuchyně (*Vybavení kuchyně mi vyhovuje.*). Zde vybralo také všech šest respondentů možnost *ano i ne*. Obchodním zástupcům tedy vybavení kuchyně částečně vyhovuje a částečně ne (resp. nejsou rozhodnutí, zda jim vyhovuje nebo ne). Diskuze se zaměstnanci o tom, jaké změny by zde měly být provedeny, však může být smysluplná.

U položky c) bylo možné se k pracovním podmínkám libovolně vyjádřit. Tuto možnost však nevyužil žádný z respondentů.

Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 18 a položky a) - c) je uvedena v tabulce 4.26.

*Tabulka 4.26 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 20 z dotazníku pro obchodní oddělení*

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
20.		2	6		
a)			6		
b)			6		
c)					

*Zdroj: Vlastní vypracování*

**Otázkou č. 21** (*Pracovní doba mi vyhovuje.*) je sledována spokojenost zaměstnanců s aktuální pracovní dobou. Tři zaměstnanci odpověděli *rozhodně ano*, dva vybrali možnost *ano* a další dva zvolili možnost *ano i ne*, respondent OSVČ samozřejmě na tuto otázku neodpověděl, protože nemá stanovenou pracovní dobu. Absolutní četnost odpovědí je uvedena v tabulce 4.27.

*Tabulka 4.27 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 21 z dotazníku pro obchodní oddělení*

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
21.	3	2	2		

*Zdroj: Vlastní vypracování*

V **otázce č. 22** (*Mám dobré vztahy se svými spolupracovníky.*) byla uvedena pouze jedna odpověď *rozhodně ano*, tři odpovědi *ano* a čtyři odpovědi *ano i ne*. Polovina obchodních zástupců tedy hodnotí vztahy se svými kolegy pozitivně a druhá polovina je nehodnotí pozitivně ani negativně. Oproti výrobním dělníkům jsou přesto vztahy mezi obchodními zástupci hodnoceny více kladně. Absolutní četnost odpovědí na tuto otázku je vyznačena v tabulce 4.28.

Tabulka 4.28 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 22 z dotazníku pro obchodní oddělení

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
22.	1	3	4		

Zdroj: Vlastní vypracování

U **otázky č. 23** (*Jsem spokojen s přístupem svého nadřízeného k mé osobě.*) pět z osmi respondentů vybralo variantu *ano*. Ostatní tři respondenti zvolili možnost *ano i ne*. S přístupem vedoucího obchodního oddělení je tedy spokojeno 62,5 % obchodních zástupců a zbylých 37,5 % obchodních zástupců nedokáže určit, zda jsou jeho přístupem spokojeni či nikoli. Ti, kteří odpověděli *ano i ne*, *ne* nebo odpovídali také na otázku č. 24. Ostatní zaměstnanci pokračovali vyplňováním otázky č. 24. Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 23 lze vidět v tabulce 4.29.

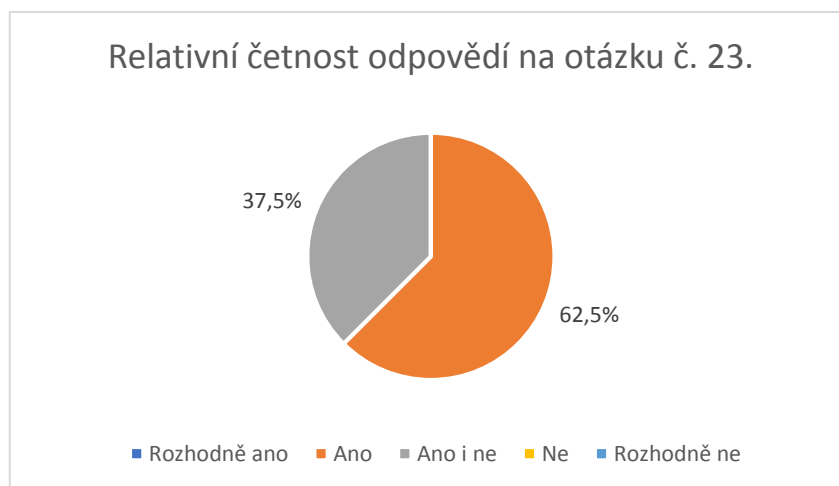
Tabulka 4.29 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 23 z dotazníku pro obchodní oddělení

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
23.		5	3		

Zdroj: Vlastní vypracování

Relativní četnost odpovědí na otázku č. 23 je zobrazena v grafu 4.6.

Graf 4.6: Relativní četnost odpovědí na otázku č. 23; Zdroj: vlastní



**Otázka č. 24** (*Vyhovoval by mi následující styl vedení.*) je také v dotazníku pro obchodní zástupce rozčleněna na čtyři základní styly vedení lidí podle *Rensise Likerta*. Na tuto otázku odpovídali pouze tři respondenti (viz otázka č. 22). Podle četnosti odpovědí na tuto otázku je obchodními zástupci nejvíce preferován *konzultativní styl vedení*. Absolutní četnost odpovědí na tuto otázku je uvedena v tabulce 4.30. Kladná odpověď znamená, že daný styl je preferován.

*Tabulka 4.30 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 24 z dotazníku pro obchodní oddělení*

Číslo otázky	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
<b>24.</b>					
<b>a)</b>		1	4	3	
<b>b)</b>		1	5	2	
<b>c)</b>		6	2		
<b>d)</b>		4	4		

*Zdroj: Vlastní vypracování*

#### 4.3.4 Otázky č. 25 – 28 (motivátory podle Herzbergovy teorie motivace)

Na **otázku č. 25** (*Pracovní náplň vnímám jako zajímavou.*) bylo uvedeno 5 respondenty *ano*, dvěma respondenty *ano i ne* a jedním *rozhodně ano*. Většina obchodních zástupců podle odpovědí tudíž vnímá svou pracovní náplň jako zajímavou.

**Otázkou č. 26** (*V práci podávám maximální výkon.*) je zjišťováno, zda jsou obchodní zástupci přesvědčení o tom, že podávají v práci maximální výkon. Není zde sledováno, zda je to skutečně tak. Jelikož čtyři zaměstnanci odpověděli *ano* a další dva odpověděli *rozhodně ano*, tak je možné konstatovat, že převážná část obchodních zástupců věří, že podává maximální výkon v práci. Pouze jeden respondent na tuto otázku odpověděl *ano i ne*. Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 26 je vyobrazena v tabulce 4.31.

*Tabulka 4.31 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 26 z dotazníku pro obchodní oddělení*

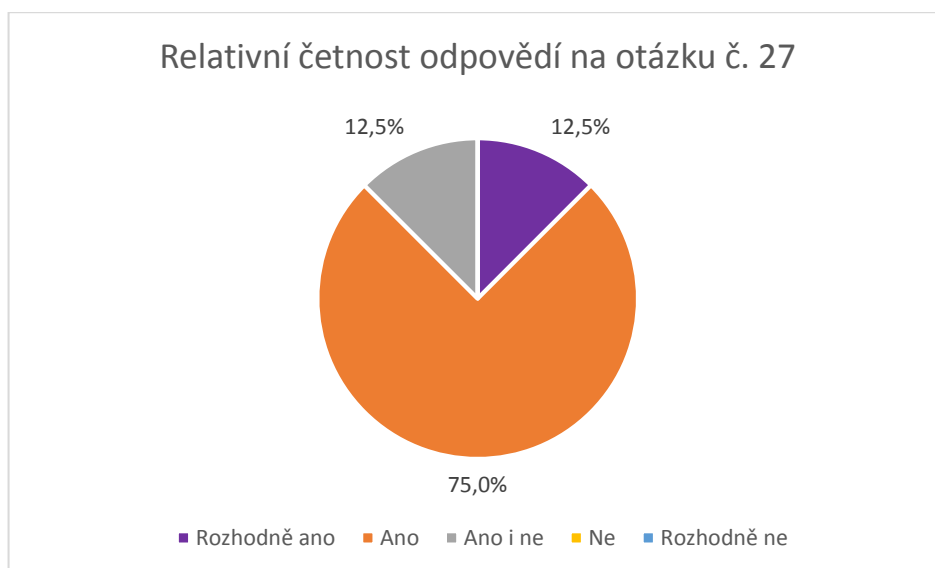
Číslo otázky	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
<b>26.</b>	2	4	1		

*Zdroj: Vlastní vypracování*

Na **otázku č. 27** (*V práci se mi podařilo dosáhnout pracovního úspěchu.*) odpovědělo celkem šest obchodních zástupců *ano*, jeden odpověděl *rozhodně ano* a poslední respondent uvedl odpověď *ano i ne*. Téměř všichni obchodní zástupci jsou si vědomi toho, že se jim podařilo dosáhnout pracovního úspěchu a pouze jeden z nich si toho vědom není.

Tento výsledek je znázorněn v Grafu, z něhož je zřejmé, že si je většina obchodních zástupců vědoma, že v minulosti dosáhla pracovního úspěchu.

Graf 4.6: Relativní četnost odpovědí na otázku č. 27; Zdroj: vlastní vypracování



Uvědomění si úspěchu, jakožto jednoho z motivátorů, je důležité zejména proto, jelikož může zvyšovat pracovní spokojenost zaměstnanců.

**Otázkou č. 28** (*Velmi nerad/a zažívám neúspěch v práci.*) je možné alespoň částečně zjistit, zda jsou zaměstnanci výkonově orientovaní a lze je motivovat umožněním zaměstnancům dosahovat vyšší výkon v práci.

Na tuto otázku čtyři respondenti uvedli odpověď *ano* a další dva zvolili variantu *rozhodně ano*. Šest z osmi respondentů tedy se přiklonili k tomu, že neradi zažívají pracovní neúspěch a pravděpodobně se proto snaží neúspěchu vyhýbat. Jen jeden respondent uvedl možnost *ne* (tedy mu nevadí zažívat neúspěch v práci) a poslední respondent zvolil možnost *ano i ne*. Absolutní četnost odpovědí na tuto otázku je znázorněna v tabulce 4.32.

Tabulka 4.32 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 28 z dotazníku pro obchodní oddělení

Číslo otázky	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
28.	2	4	1	1	

Zdroj: Vlastní vypracování

#### 4.3.5 Otázky č. 29 – 30 (otázky podle Teorie stanovení cílů)

V otázce č. 29 (*Úkoly, které dostávám, jsou často velmi náročné.*) odpověděl pouze jeden respondent *rozhodně ano*, tři respondenti *ano*, tři další odpověděli *ano i ne* a poslední z nich uvedl možnost *ne*. Polovina obchodních zástupců je tedy podle jejich odpovědí nucena

pracovat často s vyšším zaměřením pozornosti a větším úsilím, což podle *Teorie stanovení cílů* může znamenat, že podávají vyšší výkonnost oproti těm, kteří kladně neodpověděli.

Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 29 je uvedena v tabulce 4.33.

Tabulka 4.33 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 29 z dotazníku pro obchodní oddělení

Číslo otázky	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
29.	1	3	3	1	

Zdroj: Vlastní vypracování

Na **otázku č. 30** (*Mám možnost se podílet na rozhodování, např. jak postupovat při plnění pracovního úkolu.*), odpovědělo sedm dotazovaných *ano* a pouze jeden *ano i ne*. 87,5 % obchodních zástupců vnímají, že mají možnost se na rozhodování podílet. Účast při rozhodování přitom podle *Teorie stanovení cílů* může (především pokud je jedinci očekávána) zvýšit výkonnost a také angažovanost zaměstnanců při plnění cílů.

Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 30 je uvedena v tabulce 4.34.

Tabulka 4.34 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 30 z dotazníku pro obchodní oddělení

Číslo otázky	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
30.		7	1		

Zdroj: Vlastní vypracování

#### 4.3.6 Otázky č. 31 – 32

V této části dotazníku byly zjišťovány pouze doplňující informace, které mohou pomoci při závěrečném sestavování návrhů a doporučení pro tiskařskou společnost.

**Otázkou č. 31** (*Vzhledem k mým zkušenostem s danou prací je mi umožněno pracovat samostatně.*) je zjišťováno, zda vedoucí obchodního oddělení poskytuje svým podřízeným určitou míru autonomie, což nasvědčuje o jisté formě důvěry vedení vůči svým podřízeným. Kromě jednoho respondenta všichni obchodní zástupci vnímají, že mohou vzhledem ke svým zkušenostem pracovat samostatně. V tabulce 4.35 je uvedena absolutní četnost odpovědí.

Tabulka 4.35 Absolutní četnost odpovědí na otázku č. 31 z dotazníku pro obchodní oddělení

Číslo otázky	Odpověď				
	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
31.	3	4	1		

Zdroj: Vlastní vypracování



V **otázce č. 32** (*Kdybyste mohl/a cokoliv v práci změnit, co by to bylo a proč.*) mohli obchodní zástupci navrhnout jakékoli změny v rámci všech oblastí v organizaci. Účelem této otázky je vykompenzovat nedostatky škálových otázek, které ne vždy nabízejí respondentům takovou variantu, která by odpovídala jejich opravdovému hodnocení.

Třemi obchodními zástupci byly navrženy změny v oblasti vyplácení mezd. Jeden z nich navrhuje zvýšení mezd těm obchodním zástupcům, kteří v tiskařské společnosti pracují dlouho a jejich pracovní výkon je dlouhodobě vedením hodnocen jako vysoký. Druhý obchodní zástupce navrhuje také zvýšení mzdy, ale především by ocenil, kdyby se změnil způsob vyplácení mezd, což nelze snadno interpretovat. Třetí návrh týkající se změny v oblasti vyplácení mezd nebyl doplněn konkrétními informacemi ani nebyl zdůvodněn.

Jeden z obchodních zástupců navrhuje zefektivnit dopravu zakázek, jelikož řidič podle jeho odpovědi není schopen přepravovat zboží a výrobky včas. Jiný obchodní zástupce navrhuje jednoznačně stanovit funkce jednotlivých zaměstnanců, upřesnit jejich pracovní náplň a přesně vymezit odpovědnost jednotlivých pracovníků za práci.

#### **4.3.7 Shrnutí výsledků dotazníku vyplněného obchodními zástupci**

Otázkami č. 1 – 5, které jsou sestaveny dle dotazníku **Gallup Q<sup>12</sup>** je zjišťována vnímaná úroveň pracovních zdrojů (leadership, zpětná vazba, podpora zaměstnanců ze strany organizace aj.) obchodní zástupci tiskařské společnosti.

Podle odpovědí na tyto otázky mají zaměstnanci příležitosti dělat v práci to, co ji jde dobře. Zároveň si je většina z nich vědoma pravidelné pozitivní zpětné vazby, což pozitivně ovlivňuje úroveň angažovanosti. Polovina obchodních zástupců podle odpovědí na otázku č. 3 vnímá existenci někoho, kdo je při výkonu práce podporuje v rozvoji jejich dovedností (mentora), což jednoznačně pozitivně ovlivňuje jejich pracovní angažovanost i motivaci. V tiskařské společnosti je také nastavena určitá kultura kvality. Většina zaměstnanců v tomto oddělení věří, že se jejich kolegové snaží vykonávat kvalitní práci, což podporuje znovu pracovní angažovanost.

Podle absolutní četnosti odpovědí a otázky č. 1 – 5 je většině obchodních zástupců poskytována pravidelná pozitivní zpětná vazba. Zároveň je jim umožněno vykonávat pracovní činnosti, které jim jdou dobře. Také v obchodním oddělení existuje někdo, kdo zaměstnance podporuje v rozvoji dovedností a současně mezi obchodními zástupci zavedena určitá kultura

kvality. Proto je možné konstatovat, že vnímaná úroveň poskytovaných pracovních zdrojů v obchodním oddělení je vysoká.

Otázky č. 6 – 8 vycházejí z dotazníku **UWES**, kterým jsou měřeny tři základní dimenze pracovní angažovanosti – obětavost (*dedication*), pohlčení (*absorption*) a nasazení (*vigor*).

Úroveň složky obětavost v práci (*dedication*) byla zkoumána v otázce č. 6. Podle odpovědí na tuto otázku téměř všichni obchodní zástupci považují svou práci za smysluplnou, což je jeden z předpokladů vysoké úrovně angažovanosti, která by měla být projevována silným zapojením se do práce, zažíváním pocitů nadšení, inspirace, výzvy, hrdosti apod.

Úroveň pohlčení prací (*absorption*) byla sledována otázkou č. 7. Podle odpovědí na ni většině obchodních zástupců čas při práci rychle ubíhá (popř. se jim stává, že při práci zapomenou sami na sebe), což znamená, že jsou obchodní zástupci pohlčení prací, což je jeden z projevů pracovní angažovanosti. To lze poznat tak, že jsou pracovníci velmi soustředěni na svou práci a někdy mají problém se od pracovních činností odloučit.

Úroveň pracovního nasazení (*vigor*) byla zjišťována v otázce č. 8. Z uvedených odpovědí na tuto otázku vychází najevo, že se významná část zaměstnanců nedokáže rozhodnout, zda se ráno do práce těší nebo ne. Obecně by se složka *vigor* měla projevovat vysokou mírou pracovního nasazení, mentální odolnosti, vytrvalostí při řešení potíží apod.

Otázky č. 9 – 13 se vztahují ke **Kahnovu pojetí osobní angažovanosti**. Podle odpovědí na tyto otázky existuje více obchodních zástupců spokojených s komunikací v práci, než zaměstnanců nespokojených s komunikací v práci, což je pozitivní vzhledem k angažovanosti. Polovina obchodních zástupců věří, že své pracovní úkoly dokáže splnit, což má také pozitivní vliv na jejich pracovní angažovanost. Polovina zaměstnanců obchodního oddělení si je jista, že dostává důležité informace od nadřízeného včas, což také pozitivně ovlivňuje pracovní angažovanost.

Je však mnoho zaměstnanců, kteří nejsou zcela spokojeni s pracovním kolektivem. A jelikož mezilidské vztahy jsou spjaté s *psychologickým bezpečím*, následkem tohoto problému může být nedostatečná úroveň angažovanosti zaměstnanců. Obavy zaměstnanců, že udělají chybu také nejsou zcela zanedbatelné. Ty mohou být snižovány pomocí organizačních norem, kterými má být zajištěno *psychologické bezpečí*, které podle Kahna ovlivňuje angažovanost.

Dalšími otázkami (č. 14 až 23) je zjišťováno uspokojování **hygienických faktorů motivace**. Odpovědi na tyto otázky lze shrnout následovně. Více než polovina obchodních

zástupců ví, zda a jak může ovlivnit flexibilní složku své mzdy. Většina z nich by ocenila, kdyby jim zaměstnavatel poskytoval 2-3 dny pracovního volna. Menší část obchodních zástupců by ocenila příspěvek na mobilní tarif nebo slevovou kartu do sportovišť nebo tisk zdarma. Velká část respondentů by však uvítala všechny tyto benefity.

Dále bylo zjištěno, že dva obchodní zástupci jsou nespokojeni s výší své mzdy a další tři obchodní zástupci jsou v této otázce nerozhodní. Existuje tedy přibližně 71 % obchodních zástupců, kteří by případné navýšení mzdy uvítali. Nespokojenost s výší mzdy je stejně jako u výrobních dělníků o to vyšší, je-li tato výše srovnána s výší mezd v jiných organizacích. Je však třeba brát v úvahu, s jakými organizacemi může být malá tiskařská společnost srovnávána.

Zajímavé je, že 71,5 % obchodních zástupců (pět zaměstnanců) by ocenilo, kdyby byla pohyblivá složka mzdy pevně stanovena pro každého zaměstnance stejným způsobem. Většina obchodních zástupců je tedy zřejmě přesvědčena o tom, že stávající systém odměňování není nastaven optimálně.

Většina obchodních zástupců se nebyla schopna rozhodnout, zda je spokojena s pracovními podmínkami nebo ne, velká část zvolila *ano i ne*. Stejně tak nebyli schopni rozhodnout, zda používají nové či staré zařízení a zda jim vyhovuje vybavení kuchyně nebo ne. S pracovní dobou jsou spokojeni téměř všichni zaměstnanci, polovina z nich vnímá pracovní vztahy s kolegy pozitivně a ostatní je vnímají neutrálně.

S přístupem nadřízeného je spokojeno celkem pět z osmi obchodních zástupců. V rámci obchodního oddělení by byl preferován konzultativní styl vedení, stejně jako v oddělení výroby. Tento styl vedení se vyznačuje např. tím, že komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými je vzájemná nebo tím, že vedoucí využívá myšlenek a názorů podřízených.

Další čtyři otázky (č. 2 – 28) se týkají **motivátorů**, jejichž funkcí je zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců. Byly zjištěny tyto zajímavé informace. Většina obchodních zástupců vnímá svou pracovní náplň jako zajímavou. Šest z nich je přesvědčeno, že podává maximální výkon v práci. Sedm z osmi obchodních zástupců také zažilo nějaký pracovní úspěch, což podle Herzberga vyvolává spokojenost v práci a pozitivně působí na motivaci zaměstnanců.

Otázkami č. 28 – 30 bylo zkoumáno, jak jsou stanovovány cíle (úkoly). Otázky přitom souvisejí s *Teorií stanovení cílů*. Podle odpovědí na otázku č. 30 má značná část pracovníku příležitost podílet se na rozhodování (např. o tom, jak postupovat při plnění pracovního úkolu).

Je-li tato možnost zaměstnanci očekávána, pak je toto předpokladem pro vysokou výkonnost a angažovanost při plnění cílů.

Dle odpovědí na otázku č. 31 je sedmi respondentům z celkových osmi umožněno pracovat samostatně (s ohledem na jejich zkušenosti), což vypovídá o určitém projevu důvěry ze strany vedoucího k podřízeným a ta je přitom jedním z faktorů, který ovlivňuje angažovanost zaměstnanců. Poskytování samostatnosti současně může v pracovnících vyvolat větší míru odpovědnosti za vykonanou práci, což má dle Herzberga kladný vliv na pracovní spokojenost.

## 5. Návrhy a doporučení

V této části diplomové práce jsou na základě výsledků dotazníkového průzkumu formulovány návrhy a doporučení, jejichž praktická aplikace je na zvážení společnosti samotné.

Návrhy a doporučení jsou uvedeny zvlášť pro oddělení výroby a obchodní oddělení.

### 5.1 Návrhy a doporučení vztahující se k dotazníku vyplněnému zaměstnanci ve výrobě

Na základě odpovědí na otázky podle dotazníku Gallup Q<sup>12</sup> bylo zjištěno, že zaměstnancům ve výrobě není poskytována pravidelná pozitivní zpětná vazba v rámci jednoho týdne. Ta je přitom jedním ze základních předpokladů vysoké úrovně pracovní a organizační angažovanosti zaměstnanců a dle teorie pracovních charakteristik také zdrojem intrinsické motivace. *Proto by měl vedoucí výroby zvážit, zda má časový prostor na poskytování pravidelné pozitivní zpětné vazby* (pochvala, uznání kvalitně odvedené práce). Samozřejmě by měla být poskytována pouze tehdy, jsou-li zaměstnancem splňovány pracovní požadavky.

V rámci odpovědí na otázky podle dotazníku UWES bylo zjištěno, že je práce většinou pracovníků ve výrobě považována za smysluplnou a čas při práci rychle ubíhá. Hodnocení smysluplnosti práce je dle koncepce Hackmana a Oldhama ovlivněno **různorodostí dovedností** potřebných k výkonu práce; **identitou úkolu**, která znamená, že lze např. identifikovat přínos práce jedince pro konečný výrobek a **významem úkolu**, tedy přínosu práce pro ostatní lidi. *Tiskařská společnost by se měla snažit v tomto směru udržovat stávající stav*, neboť smysluplnost přispívá ke zvýšení intrinsické motivace a osobní angažovanosti.

Podle odpovědí na otázky, které se vztahovaly ke Kahnovu pojetí osobní angažovanosti bylo vyhodnoceno, že si mnoho zaměstnanců ve výrobě není jisto, zda dostávají důležité informace včas. Nejistota přitom může mít záporný vliv na míru *psychologického bezpečí*, které je zaměstnanci pocíťováno, a to může negativně ovlivňovat úroveň osobní angažovanosti pracovníků. *Vedoucí výroby by měl zvážit, jestli je vzhledem k tempu výrobního procesu možné, aby byli pracovníci o důležitých informacích informováni častěji.*

Většina zaměstnanců je spokojena s přístupem vedoucího výroby k nim, což může být jeden z faktorů, kterým je předcházeno pracovní nespokojenosti. *Vedoucí výroby by se měl snažit přistupovat k podřízeným obdobným způsobem jako dosud.*

Většina pracovníků je obecně spokojena s pracovními podmínkami. Avšak bylo zjištěno, že většina zaměstnanců ve výrobě považuje zařízení, s nímž pracuje, za zastaralé. To však může být způsobeno pouze neznalostí skutečného stáří stroje a je na zvážení vedení společnosti, zda bude považovat tento podnět za významný či nikoliv.

Problematictější je však vnímání pracovního kolektivu zaměstnanci ve výrobě vzhledem k atmosféře v práci. Existuje totiž více zaměstnanců, kteří s pracovním kolektivem nejsou spokojeni než těch, kteří jsou s pracovním kolektivem spokojeni. Většina zaměstnanců se v této otázce nedokázala rozhodnout, zda je spokojena či nikoli. Vedoucí výroby by proto měl zjistit, co způsobuje, že pracovní kolektiv není vnímán především pozitivně. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou totiž podle odborných zdrojů jedním z hlavních faktorů ovlivňujících úroveň angažovanosti zaměstnanců. *Povzbuzení týmového ducha a přátelské atmosféry v práci by mohlo být učiněno např. teambuildingem, tedy mimopracovními aktivitami (společná účast na sportovních aktivitách nebo společná turistika aj.) apod.*

Problematickým místem ve výrobě jsou také obavy pracovníků z toho, že při vykonávání běžných pracovních činností udělají chybu. *Vedení společnosti by se mělo snažit zjistit, z čeho obavy zaměstnanců plynou, zda se jedná o nesrozumitelnost postupů či nikoli.*

Problematické je hodnocení spokojenosti pracovníků ve výrobě s výší své mzdy, zejména pak s výší své mzdy ve srovnání s úrovněmi mezd v jiných společnostech. Vedení tiskařské společnosti by tedy mělo ve spolupráci s ekonomkou společnosti zhodnotit finanční situaci, ve které se společnost nachází, diskutovat o tom, jakou část nákladů tvoří mzdové náklady apod. *Dále by vedení společnosti mělo se svými zaměstnanci diskutovat o tom, jaká je jejich představa o výši mzdy. Mělo by však být zjištěno, zda by bylo případné navýšení mezd opodstatněné. Záleží na tom, zda zaměstnanci splňují požadavky, které jsou na ně kladeny apod.*

Na základě odpovědí, které se týkají hygienických faktorů motivace, bylo zjištěno, že by většina zaměstnanců preferovala všechny z navržených benefitů. Nejvíce preferovaným benefitem je poskytování 2-3 dní pracovního volna (*sick days*). Většina zaměstnanců by ocenila také slevové karty do vybraných sportovišť a příspěvek na mobilní tarif. *Je třeba zvážit, zda jsou pro tyto účely volné finanční prostředky a zda se vyplatí do systému benefitů tyto prostředky vložit.*

Při vyhodnocení dalších otázek bylo zjištěno, že většina zaměstnanců považuje svou práci za smysluplnou, což pozitivně ovlivňuje pracovní motivaci i pracovní angažovanost.

Z vyhodnocení dotazníku vyplývá, že je zaměstnancům projevována poměrně vysoká míra důvěry, což lze považovat za pozitivní. Poskytování důvěry ze strany vedení je jedním ze základních předpokladů vysoké úrovně pracovní angažovanosti. V tiskařské společnosti se důvěra projevuje zejména tím, že je zaměstnancům umožněno pracovat samostatně. Tím je v nich podnícena také určitá míra odpovědnosti za práci, což podporuje také pracovní motivaci. *Lze tedy doporučit, aby vedoucí výroby i nadále poskytoval svým podřízeným důvěru, neboť tímto způsobem může výrazně zvyšovat jejich úroveň pracovní motivace i angažovanosti.*

## **5.2 Návrhy a doporučení vztahující se k dotazníku vyplněnému obchodními zástupci**

Při vyhodnocení odpovědí na otázky podle dotazníku Gallup Q<sup>12</sup> bylo zjištěno, že obchodním zástupcům je poskytována pravidelná zpětná vazba, jsou podporováni v rozvoji svých dovedností, je jim umožněno dělat v práci to, co jim jde dobře a zároveň obchodní zástupci vnímají, že se jejich kolegové snaží odvádět kvalitní práci. Podle otázek typu Gallup je tedy v obchodním oddělení poměrně vysoká úroveň pracovní angažovanosti, což platí alespoň pro většinu obchodních zástupců. *Zde lze doporučit, aby byla i nadále pozitivní zpětná vazba pravidelně poskytována, aby bylo neustále pracovníkům umožněno rozvíjet dovednosti apod.* Tímto způsobem je možné udržet vysokou úroveň pracovní angažovanosti.

Podle odpovědí na otázky z dotazníku UWES považují obchodní zástupci svou práci za smysluplnou a zároveň jim čas při práci rychle ubíhá. Oba faktory přitom mají pozitivní vliv na pracovní angažovanost. To, že považují svou práci za smysluplnou je podle teorie Hackmana a Oldhama. (teorie pracovních charakteristik) ovlivněno různorodostí dovedností potřebných k výkonu práce; identitou úkolu, která znamená, že lze např. identifikovat přínos práce jedince pro konečný výrobek a významností úkolu pro ostatní. *Smysluplnost práce nicméně přispívá společně s autonomií a zpětnou vazbou k růstu intrinsické motivace (dle Hackmana a Oldhama) a k růstu osobní angažovanosti (dle Kahna).*

Na základě odpovědí na otázky, které se týkají Kahnova pojetí osobní angažovanosti, je polovina obchodních zástupců spokojena s komunikací v práci (resp. že mohou vyjádřit svůj názor) a polovina z nich je si jista, že dostává důležité informace od nadřízeného včas. Tyto oblasti tedy nejsou pro společnost kritické, ale je zde prostor pro zlepšení. *Vedoucí obchodního oddělení by se tedy měl snažit dávat všem podřízeným stejný prostor pro vyjádření vlastního názoru a snažit se všem obchodním zástupcům poskytovat důležité informace častěji.*

Problematická se zdá být oblast mezilidských vztahů, což může být dáno rivalitou mezi obchodními zástupci. Většina z nich se totiž nebyla schopna rozhodnout, zda ohodnotit pracovní atmosféru kladně či záporně. *A stejně jako ve výrobě, i zde by mohl atmosféru mezi obchodními zástupci povzbudit teambuilding. Vedoucí obchodního oddělení by měl také zjistit, co je příčinou toho, že pracovní atmosféra není zaměstnanci vnímána převážně pozitivně.*

Také existují obavy zaměstnanců z toho, že udělají při vykonávání pracovních činností chybu. *Úlohou vedoucího obchodního oddělení by mělo být zjištění příčin obav.* Ty totiž mohou plynout např. z odpovědnosti za práci, ale také z negativních důsledků dopuštění se chyby.

V průběhu vyplňování dotazníku obchodní zástupci hodnotili také aplikaci hygienických faktorů v tiskařské společnosti.

Dále z vyhodnocení dotazníku vyplývá, že je celkem pět z osmi obchodních zástupců spokojeno se stylem vedení společnosti. S pracovní dobou jsou téměř všichni obchodní zástupci spokojeni, takže zde není třeba provádět žádné změny.

Hodnocení výše mzdy obchodních zástupců bylo převážně neutrální. Vysoká nespokojenost s výší mzdy byla stejně jako u výrobních dělníků zaznamenána tehdy, když obchodní zástupci měli srovnat výši své mzdy s úrovní mezd v jiných společnostech. *Proto by mělo vedení společnosti diskutovat svou finanční situaci s ekonomkou a zároveň komunikovat se zaměstnanci a zjišťovat, jakou výši mzdy očekávají apod.*

Současně většina obchodních zástupců souhlasí s tím, aby byla pohyblivá složka mzdy pevně stanovena pro každého zaměstnance stejným způsobem. Mnoho zaměstnanců by tedy ocenilo změnu současného způsobu odměňování. *To je však pozitivní zpráva pro vedení tiskařské společnosti, která již změny v systému odměňování plánuje. Podle výsledků dotazníku totiž budou tyto změny podporovány většinou obchodních zástupců.*

Téměř všichni by ocenili tzv. *sick days*, slevovou kartu do vybraných sportovišť nebo příspěvek na mobilní tarif. *Je třeba zvážit, zda jsou pro tyto účely volné finanční prostředky a zda se vyplatí do systému benefitů tyto prostředky vložit.*

Součástí vyhodnocení byly také otázky, vtahující se k motivátorům, jež mohou zvyšovat pracovní motivaci i spokojenost. Jelikož většina obchodních zástupců považuje svou pracovní náplň za zajímavou a je přesvědčena o tom, že zažila v práci nějaký úspěch, tak lze konstatovat, že *motivátory jsou uspokojovány tak, že zvyšují pracovní spokojenost i motivaci zaměstnanců.*



V souvislosti s otázkami, které se týkají Teorie stanovení cílů, bylo zjištěno, že vedoucí obchodního oddělení umožňuje obchodním zástupcům podílet se na rozhodování v práci, což je podněcuje k vyšší výkonnosti a angažovanosti. Současně téměř všichni obchodní zástupci uvedli, že mohou pracovat samostatně, z čehož vyplývá větší míra odpovědnosti za práci, která zvyšuje pracovní motivaci zaměstnanců. Vyšší mírou autonomie poskytované obchodním zástupcům ze strany nadřízeného jsou zaměstnanci motivováni k podávání většího pracovního výkonu a je tím zvyšována také jejich pracovní spokojenost. Poskytovaná samostatnost při práci současně vypovídá o vysoké míře důvěry poskytované zaměstnancům a ta významně zvyšuje pracovní angažovanost. *Lze tedy doporučit, aby vedoucí obchodního oddělení v této oblasti jednal i nadále tímto způsobem.*

### **5.3 Závěrečná doporučení**

V rámci dotazníkového průzkumu byla zjištěna relativně vysoká úroveň pracovní motivace i pracovní angažovanosti.

Ve výrobě i v obchodním oddělení je vysoká úroveň motivace docílena zejména poskytováním vysoké míry autonomie, adekvátním stylem vedení, kvalitními pracovními podmínkami a uspokojením motivátorů (např. zajímavá náplň práce). V obchodním oddělení je úroveň motivace zvyšována také pravidelně poskytovanou pozitivní zpětnou vazbou, která současně zvyšuje úroveň pracovní angažovanosti obchodních zástupců.

Vysoká úroveň angažovanosti zaměstnanců v obou odděleních je ovlivněna především velmi pozitivním hodnocením smysluplnosti práce, a to většinou zaměstnanců tiskařské společnosti. Vnímání smysluplnosti práce velmi pozitivně ovlivňuje také pracovní motivaci, spokojenost i výkonnost zaměstnanců. Úroveň angažovanosti všech zaměstnanců společnosti je zvyšována také tím, že vedoucí obou oddělení poskytují svým podřízeným vysokou míru důvěry.

Vysokou míru autonomie významně zvyšuje také intrinsickou motivaci („vnitřní“ motivaci) zaměstnanců, snižuje výskyt problémového chování na pracovišti, zvyšuje pracovní výkonnost a pracovní spokojenost zaměstnanců. Navíc je projevem důvěry vůči zaměstnancům ze strany vedení, což významně zvyšuje také jejich pracovní angažovanost. *Lze tedy doporučit, aby v tomto vedoucí pracovníci poskytovali takovou míru autonomie i nadále.* V rámci dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že ve výrobě není poskytována pravidelná pozitivní zpětná vazba, která může naopak pracovní angažovanost snižovat.

Chce-li společnost ještě zvýšit úroveň angažovanosti výrobních dělníků, pak by tedy vedoucí výroby měl pozitivní zpětnou vazbu poskytovat svým podřízeným častěji.

Také bylo zjištěno, že zaměstnanci výroby i obchodního oddělení nejsou spokojeni s výší své mzdy. *Vedení společnosti by proto mělo diskutovat s podřízenými zaměstnanci o jejich očekávané výši mzdy apod.* Většina obchodní zástupců navíc projevila zájem o nastavení pevných kritérií pro stanovení flexibilní složky mezd. *Vedení společnosti by tedy mělo jejich zájem brát v potaz a usilovat o implementaci změn v systému odměňování. Zaměstnanci totiž tyto změny očekávají a lze tedy předpokládat, že budou změny v systému odměňování většinou zaměstnanců poměrně snadno přijaty.*

## 6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit úroveň pracovní motivace a angažovanosti zaměstnanců zvolené společnosti a odhalit faktory, které mohou snižovat pracovní spokojenost, výkonnost, pracovní motivaci a angažovanost zaměstnanců.

V kapitole č. 2 byly uvedeny vybrané koncepce pracovní motivace a angažovanosti, z nichž lze vyjmenovat např. Herzbergovu teorii dvou faktorů, Teorii stanovení cílů, Kahnovo pojetí osobní angažovanosti apod. V teoretické části diplomové práce byla vysvětlena také metodologie výzkumu, která zde byla použita.

Kapitola č. 3 byla věnována charakteristice zvolené společnosti včetně uvedení historie společnosti, organizační struktury společnosti apod. V kapitole č. 4 byla provedena analýza současného stavu motivace a angažovanosti zaměstnanců zvolené společnosti. Analýza byla provedena metodou dotazování, konkrétně její písemnou formou, dotazníkem. Dotazníky byly sestaveny ve dvou variantách. Jedna varianta byla sestavena pro obchodní zástupce a druhá varianta pro pracovníky ve výrobě. Dvě varianty dotazníku byly vytvořeny z důvodu značných odlišností náplně práce obchodních zástupců a pracovníků ve výrobě.

V kapitole č. 5 byly na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu dané společnosti poskytnuty návrhy a doporučení. Implementace navržených změn by měla podnítit zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu, zvýšit úroveň pracovní motivace, angažovanosti, spokojenosti zaměstnanců a eliminovat problémové chování v práci. Tyto návrhy a doporučení jsou inspirovány teoretickými koncepcemi obsaženými v této diplomové práci (např. teorií pracovních charakteristik od Hackmana a Oldhama).

V rámci analýzy bylo zjištěno, že výsledky dotazníkového průzkumu jsou převážně pozitivní. Podle nich totiž zaměstnanci společnosti jsou poměrně vysoce angažovaní a motivovaní. Vedení společnosti bylo doporučeno, aby i nadále poskytovalo vysokou míru autonomie svým podřízeným, neboť to je dle odborných informačních zdrojů jedním z hlavních zdrojů vysoké úrovně pracovní angažovanosti a intrinsické motivace zaměstnanců tiskařské společnosti.

Všechny ostatní návrhy a doporučení byly uvedeny v předchozí kapitole.

## Seznam použité literatury

### Knižní publikace

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
- 3) BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- 4) GAGNÉ, Marylène. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-027699-7.
- 5) GRANADOS, Verona. *Factors Influencing Employee Engagement: A case study of Supercell Oy*. Aalto University. Katedra managementu, 2016.
- 6) HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Základy managementu*. 2. vyd., SOET, vol. 5. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.
- 7) KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 2. aktualizované vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017-. ISBN 978-80-248-4032-1.
- 8) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- 9) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 10) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- 11) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

- 12) PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
- 13) ROBBINS, Stephen P. a Tim JUDGE. *Organizational behavior*. 15th ed. Boston: Pearson, c2013. ISBN 978-0-13-283487-2.
- 14) SAUNDERS, M. N. K., Philip LEWIS a Adrian THORNHILL. *Research methods for business students*. 5th ed. New York: Prentice Hall, c2009. ISBN 978-0-273-71686-0.
- 15) SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. B. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York, NY, US: Psychology Press, 2010. ISBN 978-1-136-98087-9.

#### **Internetové zdroje**

- 16) BOZPinfo.cz. - Časopis JOSRA. Článek ze dne 21. dubna 2015 [online]. BOZPinfo.cz [cit. 10. 2. 2019]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/kategorizace-praci-1>
- 17) SAKS, Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* [online]. 2006, 21(7), 600-619 [cit. 2019-04-17]. DOI: 10.1108/02683940610690169. ISSN 0268-3946. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02683940610690169>

## Seznam zkratk

OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
UWES	dotazník s názvem The Utrecht Work Engagement Scale

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20.4.2019

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník pro oddělení výroby

Příloha 2: Dotazník pro obchodní oddělení

Příloha 3: Rozhovor s ředitelem společnosti

Příloha 4: Rozhovor s vedoucími pracovníky



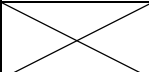
## Přílohy

### Příloha 1: Dotazník pro oddělení výroby

Cílem tohoto dotazníku je umožnit zaměstnancům tiskařské společnosti podělit se o své pracovní zkušenosti z dané organizace. Tímto bude vedení společnosti informováno o hodnocení společnosti ze strany zaměstnanců. Výsledky dotazníku mohou být využity např. **pro zlepšení pracovních podmínek**, tvorbu změn v systému odměňování apod. **Dotazník je anonymní** a není třeba se obávat, že by zjištěné údaje byly jakkoli zneužity. Prosím Vás o **pečlivé vyplnění** a upřímné zodpovězení otázek, čímž bude zajištěna větší vypovídací schopnost tohoto dotazníku. **Nepřeskakujte prosím otázky**. Vyplnění dotazníku by Vám mělo trvat **přibližně 10 až 15 minut**.

U každé otázky máte možnost volby mezi pěti odpověďmi, z nichž **vyberte vždy pouze jednu**, která odpovídá Vašemu hodnocení. Odpověď zvolíte zaškrtnutím příslušného pole (křížkem vyznačeným úhlopříčně).

Příklad:

Otázka	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
45. Práce je pro mě zároveň koníčkem.					

Děkuji za Váš čas.

Otázka	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
1. Mám příležitost dělat v práci to, co mi jde dobře.					
2. Byl/a jsem v průběhu posledních sedmi dní (týdne) pochválen/a nadřazeným za dobře vykonanou práci.					

3. V práci existuje někdo, kdo mě při výkonu práce podporuje v mém rozvoji dovedností.					
4. Moji spolupracovníci (kolegové) se snaží dělat kvalitní práci.					
5. V posledních šesti měsících (půl roce) jsem byl/a pochválen/a nadřazeným za dobře odvedenou práci.					
6. Práci (pracovní činnost), kterou vykonávám, vnímám jako smysluplnou.					
7. V práci mi čas rychle ubíhá (ani čas nevnímám) nebo se mi stává, že při práci zapomenu sám na sebe.					
8. Když ráno vstanu, těším se do práce.					
9. Jsem spokojen s komunikací v práci (mohu vyjádřit svůj názor).					
10. S pracovním kolektivem jsem spokojen (je dobrá atmosféra)					
11. Neobávám se toho, že udělám při vykonávání běžných pracovních činností chybu, protože jsou v naší společnosti jasně vymezena pravidla, jakým způsobem má být práce provedena.					
12. Věřím, že své pracovní úkoly dokážu splnit, protože se v práci cítím celkově dobře.					
13. Důležité informace dostávám od svého nadřízeného včas.					
14. Ocenil bych, kdyby mi zaměstnavatel poskytoval tyto firemní benefity:					
a) 2–3 dny pracovního volna (tzv. <i>sick days</i> ),					
b) slevovou kartu, která lze uplatnit při vstupu do konkrétních sportovišť (fitness centra, aquacentra apod.),					
c) finanční příspěvek na mobilní tarif,					

15. S výši své mzdy jsem spokojen.					
16. Systém odměňování vnímám jako spravedlivý (spravedlivý při srovnání své mzdy se mzdami svých spolupracovníků).					
17. Systém odměňování vnímám jako spravedlivý (spravedlivý při srovnání své mzdy se mzdami zaměstnanců konkurenčních nebo jiných podniků v okolí).					
18. Jsem spokojen s pracovními podmínkami. (Pokud jste vybral/a možnost <i>rozhodně ano</i> , tak přeskočte rovnou na otázku číslo 19; jinak zodpovězte následující podotázky:					
a) Mám k dispozici nové zařízení (např. starý tiskářský stroj).					
b) Vybavení kuchyně mi vyhovuje.					
c) Jiné pracovní podmínky:					
19. Pracovní doba mi vyhovuje.					
20. Mám dobré vztahy se svými spolupracovníky (kolegy).					
21. Při vykonávání pracovních činností se cítím bezpečně.					
22. Jsem spokojen s přístupem mého nadřízeného k mé osobě (Pokud jste vybral/a odpověď <i>ne</i> , <i>rozhodně ne</i> nebo <i>ano i ne</i> , tak vyplňte položku 23; jinak přeskočte na položku 24).					

23. Vyhovoval by mi následující styl vedení:					
a) Rozhodující slovo má vedoucí a komunikuje se pouze formou příkazů ze strany vedoucího.					
b) Vedoucí se zajímá o názory podřízených, ale rozhoduje obvykle sám; vedoucí uplatňuje kontrolu rozhodnutí podřízených.					
c) Komunikace je vzájemná mezi vedoucím a podřízenými; vedoucí využívá při rozhodování názorů a myšlenek svých podřízených.					
d) Podřízení se účastní rozhodování; vedoucí komunikuje se skupinami podřízených; vedoucí se snaží vytvářet dobrou atmosféru v práci.					
24. Pracovní náplň vnímám jako zajímavou.					
25. V práci podávám maximální výkon.					
26. V práci se mi podařilo dosáhnout pracovního úspěchu (např. nulová zmetkovost v průběhu určitého období)					
27. Velmi nerad/a zažívám neúspěch v práci.					
28. Pracovní pokyny jsou pro mě srozumitelné.					
29. Úkoly, které dostávám, jsou často velmi náročné.					
30. Mám možnost se podílet na rozhodování (např. jak postupovat při plnění pracovního úkolu).					

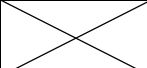
31. Vnímám jako spravedlivé, že pracovníci ve výrobě začínají pracovat v dřívějším čase než obchodní zástupci, protože se jedná o zcela jiný druh práce (např. obchodní zástupci musí pracovat z domova a řeší jiné problémy).					
32. Vzhledem k mým zkušenostem s danou prací je mi umožněno pracovat samostatně.					
33. Kdybyste mohl/a cokoliv v práci změnit, co by to bylo a proč. (Zdůvodněte své rozhodnutí).					

## Příloha 2: Dotazník pro obchodní oddělení

Cílem tohoto dotazníku je umožnit zaměstnancům tiskařské společnosti podělit se o své pracovní zkušenosti z dané organizace. Tímto bude vedení společnosti informováno o hodnocení společnosti ze strany zaměstnanců. Výsledky dotazníku mohou být využity např. **pro zlepšení pracovních podmínek**, tvorbu změn v systému odměňování apod. **Dotazník je anonymní** a není třeba se obávat, že by zjištěné údaje byly jakkoli zneužity. Prosím Vás o **pečlivé vyplnění** a upřímné zodpovězení otázek, čímž bude zajištěna větší vypovídací schopnost tohoto dotazníku. **Nepřeskakujte prosím otázky**. Vyplnění dotazníku by Vám mělo trvat **přibližně 10 až 15 minut**.

U každé otázky máte možnost volby mezi pěti odpověďmi, z nichž **vyberte vždy pouze jednu**, která odpovídá Vašemu hodnocení. Odpověď zvolíte zaškrtnutím příslušného pole (křížkem vyznačeným úhlopříčně).

Příklad:

Otázka	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
45. Práce je pro mě zároveň koníčkem.					

Děkuji za Váš čas.

Otázka	Rozhodně ano	Ano	Ano i ne	Ne	Rozhodně ne
1. Mám příležitost dělat v práci to, co mi jde dobře.					
2. Byl/a jsem v průběhu posledních sedmi dní (týdne) pochválen/a nadřízeným za dobře vykonanou práci.					
3. V práci existuje někdo, kdo mě při výkonu práce podporuje v mém rozvoji dovedností.					
4. Moji spolupracovníci (kolegové) se snaží dělat kvalitní práci.					

5. V posledních šesti měsících (půl roce) jsem byl/a pochválen/a nadřízeným za dobře odvedenou práci.					
6. Práci (pracovní činnosti), kterou vykonávám, vnímám jako smysluplnou.					
7. V práci mi čas rychle ubíhá (ani čas nevnímám) nebo se mi stává, že při práci zapomenu sám na sebe.					
8. Když ráno vstanu, těším se do práce.					
9. Jsem spokojen s komunikací v práci (mohu vyjádřit svůj názor).					
10. S pracovním kolektivem jsem spokojen (je dobrá atmosféra).					
11. Neobávám se toho, že udělám při vykonávání běžných pracovních činností chybu, protože jsou v naší společnosti jasně vymezena pravidla, jakým způsobem má být práce provedena (ano = neobávám).					
12. Věřím, že své pracovní úkoly dokážu splnit, protože se v práci cítím celkově dobře.					
13. Důležité informace dostávám od svého nadřízeného včas.					
14. Mohu ovlivnit výši flexibilní (pohyblivé) složky své mzdy (prémie aj.) a vím, jak ji mohu ovlivnit.					
15. Ocenil bych, kdyby mi zaměstnavatel poskytoval tyto firemní benefity:					
a) 2–3 dny pracovního volna					
b) slevovou kartu, která lze uplatnit při vstupu do sportovišť (fitness centra, aquacentra apod.),					
c) finanční příspěvek na mobilní tarif,					
d) tisk zdarma v rozumné míře pro zaměstnance společnosti a jeho nejbližší rodinné příslušníky (manžel/manželka, děti)					
16. S výši své mzdy jsem spokojen.					
17. Systém odměňování vnímám jako spravedlivý (spravedlivý při srovnání své mzdy se mzdami svých spolupracovníků).					
18. Systém odměňování vnímám jako spravedlivý (spravedlivý při srovnání své					

mzdy se mzdami zaměstnanců konkurenčních nebo jiných podniků v okolí).					
19. Ocenil/a bych, kdyby byla pohyblivá složka mzdy pevně stanovena pro každého zaměstnance stejným způsobem (stejný limit pro marži a stejné procento z marže).					
20. Jsem spokojen s pracovními podmínkami. (Pokud jste vybral/a možnost <i>rozhodně ano</i> nebo <i>ano</i> , tak přeskočte rovnou na položku číslo 21, jinak zodpovězte podotázky této položky)					
a) Mám k dispozici nové zařízení (např. PC, mobil, tiskárna).					
b) Vybavení kuchyně mi vyhovuje.					
c) Jiné pracovní podmínky:					
21. Pracovní doba mi vyhovuje.					
22. Mám dobré vztahy se svými spolupracovníky (kolegy).					
23. Jsem spokojen s přístupem mého nadřízeného k mé osobě (Pokud jste vybral/a odpověď <i>ne</i> nebo <i>rozhodně ne</i> , tak vyplňte položku 24; jinak přeskočte na položku číslo 25).					
24. Vyhovoval by mi následující styl vedení:					
a) Rozhodující slovo má vedoucí a komunikuje se pouze formou příkazů ze strany vedoucího.					
b) Vedoucí se zajímá o názory podřízených, ale rozhoduje obvykle sám; vedoucí uplatňuje kontrolu rozhodnutí podřízených.					
c) Komunikace je vzájemná mezi vedoucím a podřízenými; vedoucí využívá při rozhodování názorů a myšlenek svých podřízených.					
d) Podřízení se účastní rozhodování; vedoucí komunikuje se skupinami podřízených; vedoucí se snaží vytvářet dobrou atmosféru v práci.					
25. Pracovní náplň vnímám jako zajímavou.					
26. V práci podávám maximální výkon.					



27. V práci se mi podařilo dosáhnout pracovního úspěchu (např. mimořádná výše marže).					
28. Velmi nerad/a zažívám neúspěch v práci.					
29. Úkoly, které dostávám, jsou často velmi náročné.					
30. Mám možnost se podílet na rozhodování (např. jak postupovat při plnění pracovního úkolu).					
31. Vzhledem k mým zkušenostem s danou prací je mi umožněno pracovat samostatně.					
32. Kdybyste mohl/a cokoliv v práci změnit, co by to bylo a proč. (Zdůvodněte své rozhodnutí.)					

### **Příloha 3: Rozhovor s ředitelem společnosti**

Následující rozhovor byl proveden v listopadu roku 2018 s ředitelem dané společnosti, jehož odpovědi jsou vždy uvedeny pod každou otázkou zvlášť. Otázky jsou seřazeny v takovém pořadí, ve kterém byly reálně pokládány, jsou očíslovány a zvýrazněny tučně.

#### **1. Co je hlavním předmětem činnosti Vaší společnosti?**

odpověď: Naše společnost se zabývá především polygrafickou výrobou a dovozem exotických produktů především z Asie nebo Afriky.

#### **2. Kolik má Vaše společnost zaměstnanců?**

odpověď: Pracuje u nás přibližně 20 až 30 zaměstnanců. Někteří jsou stálými zaměstnanci a jiní pracují externě.

#### **3. Kolik máte přímých podřízených? Konkretizujte.**

odpověď: Mezi mé přímé podřízené patří vedoucí obchodního oddělení, vedoucí ekonomického oddělení a vedoucí výroby.

#### **4. Jak vypadá vaše organizační struktura?**

odpověď: Naše organizační struktura je velmi jednoduchá, jak můžete vidět na tomto schématu.

#### **5. Kdo je pro Vás konkurencí v regionu?**

odpověď: Konkurenční společnosti sídlí především na Moravě. O podrobnostech bych nerad hovořil.

#### **6. Kdo jsou Vaši zákazníci? – především klíčoví zákazníci**

odpověď: Od veřejnosti přes drobné živnostníky až po velké korporace, ale zde nechci být příliš konkrétní.

#### **7. Kdo jsou Vaši dodavatelé?**

odpověď: K tomuto Vám mohu říci, že někteří jsou i nadnárodního charakteru.

#### **8. Jakým vývojem prošla Vaše tiskařská společnost v posledních 10 letech?**

odpověď: Nejprve společnost dovážela exotické produkty z různých zemí světa. Později se však trh s tímto zbožím v České republice tzv. „přesýtil“ a tehdy jsme

začali s polygrafickou výrobou. Zde si můžete prohlédnout brožuru, ve které je historie přehledně a stručně popsána (pozn: brožura byla následně poskytnuta pro účely této diplomové práce).

**9. Jakým způsobem se musí Vaše společnost přizpůsobovat změnám na trhu?**

odpověď: V minulosti jsme byli nuceni se přizpůsobit právě klesající poptávce po dovážených exotických produktech tím, že jsme se zaměřili na polygrafickou výrobu a dovoz zboží nyní považujeme za doplňkovou činnost. A poměrně nedávno jsme z důvodu velkého zájmu lidí o online nakupování zavedli nový e-shop, kde nabízíme své služby či produkty.

**10. Proč Vás zajímá oblast MOTIVACE a ANGAŽOVANOST zaměstnanců Vaší společnosti?**

odpověď: Chtěl bych zvýšit výkonnost pracovníků ve výrobě a zvýšit pracovní spokojenost všech zaměstnanců.

**11. Jaký zaujímáte styl vedení – direktivní, participativní, demokratický, liberální?**

odpověď: Chovám se ke všem podřízeným velmi přátelsky.

**12. Jak vnímáte přístup zaměstnanců k práci? – pasivní, aktivní (odlišnosti THP/dělníci)**

odpověď: Dělníci by mohli mít aktivnější přístup, ale v zásadě vnímám aktivní přístup ze strany všech zaměstnanců, za což jsem jim vděčný.

**13. Je ve Vaší společnosti možný postup zaměstnanců na vyšší pracovní pozice?**

odpověď: Postup na vyšší pracovní pozice není v naší společnosti příliš obvyklý. V podstatě zde není příliš možností pro postup, protože existují pouze tři vedoucí pracovníci pro každé oddělení a já, jakožto vlastník společnosti. V minulosti byla povýšena pouze jedna zaměstnankyně z obchodního zástupce na pozici vedoucí obchodního oddělení, kterou zastává dodnes.

## **Příloha 4: Rozhovor s vedoucími pracovníky**

Tento rozhovor byl proveden v lednu roku 2019 s vedoucí obchodního oddělení a vedoucí výroby. Odpovědi obou vedoucích jsou uvedeny v rámci jedné odpovědi a v rozhovoru není rozlišováno mezi odpověďmi jednotlivých vedoucích. Otázky jsou opět číslovány a řazeny v tom pořadí, v jakém byly skutečně pokládány.

### **1. Kolik u vás pracuje pracovníků v oblasti obchodu, ekonomiky, účtařů apod.?**

odpověď: V rámci obchodního oddělení pracuje pět stálých zaměstnanců a tři pracovníci, jakožto OSVČ. Ve výrobě pracuje dvanáct kmenových zaměstnanců, čtyři zaměstnanci zde zprostředkovává personální agentura a tři pracují na dohodu o provedení práce. V rámci ekonomického oddělení působí pouze jedna osoba. Nicméně průměrný evidovaný počet zaměstnanců je přibližně dvacet čtyři.

### **2. Jak funguje systém odměňování u Vás v tiskařské společnosti?**

odpověď: Systém odměňování v naší tiskařské společnosti je velmi individuální, ale v zásadě je fixní a flexibilní složka mzdy odvozena od znalostí, zkušeností a počtu let praxe daného zaměstnance.

### **3. Ve Vaší společnosti jsou uplatňovány mzdy úkolové nebo časové?**

odpověď: Ve výrobě jsou striktně stanoveny časové mzdy, zatímco v obchodním oddělení jsou mzdy převážně úkolové. Obchodní zástupci mají stanovenou fixní složku mzdy a pohyblivá složka se odvíjí od marže (zjednodušeně řečeno rozdíl mezi konečnou cenou zakázky a výrobními náklady), popř. od obrátu nebo zisku plynoucího ze sjednaných zakázek.

### **4. Z čeho se počítá flexibilní složka mzdy, popř. liší se podle pracovních pozic výpočet flexibilní složky?**

odpověď: V obchodním oddělení se počítá z marže, zisku nebo obrátu. Nicméně je systém odměň značně individuální a bylo by vhodné přesně vymezit pravidla pro vyplácení pohyblivé složky mzdy (pozn: vedoucí výroby k této otázce neposkytla v tomto rozhovoru odpověď).

## **5. Jaký je poměr mezi fixní a flexibilní složkou mzdy?**

odpověď: Není u každého pracovníka stejný, liší se u každého zaměstnance.

## **6. Poskytuje společnost zaměstnancům benefity, popř. jaké benefity?**

odpověď: Ano, tiskařská společnost poskytuje zaměstnancům penzijní pojištění a stravenky. Namísto stravenek bychom však uvítali, kdyby byla uplatňována možnost dvou až tří dnů pracovního volna (tzv „sick days“). Kromě toho máme v plánu dovybavit stávající kuchyň tak, aby se zde zaměstnanci cítili komfortně.

## **7. Pracují zaměstnanci ve ztížených podmínkách, např. prach z tiskáren apod.?**

odpověď: Ano, výrobní dělníci pracují ve ztížených podmínkách. Pravidelně v naší společnosti probíhá kontrola, kterou provádí krajská hygienická správa a ta měří hluk, zápach a prach. Správa následně zařazuje práci do kategorií dle toho, jak jsou tyto kategorie uvedeny v zákoně. Podle výsledků měření byla práce ve výrobě v naší společnosti zařazena do kategorie dvě, což zjednodušeně řečeno znamená, že zaměstnanci pracují v hlučném a prašném prostředí a při své práci musí stát.

## **8. Bylo by tedy možné, aby zaměstnanci používali při práci špunty do uší?**

odpověď: To není možné z technických důvodů, protože stroje poskytují pracovníkovi signalizaci, která je používána proto, aby se předešlo výrobě zmetků. Při odhalení závažných chyb může být navíc pracovník odměněn, k čemuž však dochází výjimečně.

## **9. Je práce zaměstnanců ve ztížených podmínkách finančně kompenzována?**

odpověď: Není, ale zaměstnavatel nemá ze zákona povinnost finančně kompenzovat zaměstnancům práci, která spadá do kategorie dvě.

## **10. Jakou pracovní dobu mají zaměstnanci ve výrobě a v obchodním oddělení?**

odpověď: Ve výrobě mají zaměstnanci pevně stanovenou pracovní dobu od šesti hodin ráno do půl třetí odpoledne. V obchodním oddělení je to jinak. Obchodní zástupci mají stanoven začátek pracovní doby v 7 hodin ráno, ale ve skutečnosti mohou přijít do práce

později, nicméně jejich práce nekončí ani doma, neboť i tam vyřizují pracovní hovory apod.

**11. Pracuje se v tiskařské společnosti na přesčasy?**

odpověď: Ano, ve výrobě jsou uplatňovány přesčasy. V obchodním oddělení nikoli.

**12. V jakých časových intervalech jsou přestávky na odpočinek ve výrobě a pro THP pracovníky?**

odpověď: Výrobním dělníkům je umožněno si dvakrát během směny odpočinout od práce na deset minut. Obchodní zástupci tuto možnost nemají, ale mohou na rozdíl od dělníků obědvat také mimo oficiálně stanovenou dobu pauzy na oběd.

**13. Je zapotřebí zajištění speciálních bezpečnostních opatření pro výkon práce v dané tiskařské společnosti?**

odpověď: Ano, zejména pro výrobu jsou provedeny taková bezpečnostní opatření, která jsou v souladu s právními předpisy ČR, které se k dané problematice vztahují (především zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

**14. Jsou poskytována speciální školení pro zaměstnance v THP i pro dělnické pozice?**

odpověď: Ne, pro naše podřízené nejsou pořádány speciální školení, ale pouze školení, která jsou stanovena příslušnými zákony. Speciálních školení, kurzů nebo seminářů se účastníme my, vedoucí pracovníci.

**15. Jak hodnotíte úroveň mezilidských vztahů ve Vaší tiskařské společnosti?**

odpověď: Naší prioritou je lidský přístup k podřízeným. V rámci výroby se jen zřídka objevují konflikty. V obchodním oddělení existuje rivalita mezi obchodními zástupci, kteří se snaží být co nejvýkonnější při sjednávání nových zakázek.

**16. Zažíváte při pracovním procesu výrazný pracovní stres?**

odpověď: Ano, stres je zde na denním pořádku a nevíme, jak by se dal eliminovat. Obchodní oddělení obvykle tlačí na výrobu, aby vyráběla rychle a zakázky byly včas

vyřízeny. To vytváří napětí mezi obchodním oddělením a výrobou a zároveň se soupeří v rámci obchodního oddělení o co největší obrat nebo marži ze zakázek. Navíc nastávají situace, které nelze předvídat (např. potřebujeme akutně použít vozidlo pro přepravu produktů, a to není dostupné apod.).